الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأفراد والمنظمات

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د بعنوان:

استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -معسكر-

من إعداد الطالبة: سماش أمينة

تحت إشراف البروفيسور: ثابتي الحبيب

لجنة المناقشة:

أ.د. بن عبو الجيلالي	جامعة معسكر	رئيسا
أ.د. ثابتي الحبيب	جامعة معسكر	مشرفا
أ.د. شليل عبد اللطيف	جامعة تلمسان	ممتحنا
أ.د. صوار يوسف	جامعة سعيدة	ممتحنا
أ. شنوف الصادق	جامعة وهران	ممتحنا
أ. حسيني إسحاق	جامعة معسكر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2017-2018

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من شاركني كتابة حروفه و تسطير جمله و تحرير فقراته و رسم آفاقه

ابني و قرة عيني " محمد رائد صلاح"

و أسأل الله العلي القدير أن يحفظه و يصنعه على عينه التي لا تنام

كلمة شكر

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليَّ بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل" **وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ** ....صدق الله العظيم. **سورة يوسف آية 76**

وقال رسول الله صلي الله عليه وسلم":**(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه....** " **(رواه** أبو داوود**)**.

و أيضا وفاءً وتقديراً و إعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين بذلوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور **ثابتي الحبيب**، الأستاذ الدكتور **بن عبو الجيلالي**، و الدكتور **حسيني إسحاق**، اللذين لم يبخلوا علينا بالنصح و التوجيه لإتمام هذه الدراسة، فجزاهم الله كل خير.

كما لا أنسى أن أقدم شكري الخالص **للوالدين الكريمين** و رفيق دربي زوجي **الوالي عمر** على تشجيعهم و مساعدتهم لي في مشواري الدراسي.

وأخيراً ,أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

فهرس مختصر

مقـدمــة عـــامة

إن التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال طرحت الكثير من التساؤلات حول مستقبل نشاط المؤسسات بشكل عام ووضعيات العمل و المهن بشكل خاص، "... و في هذا الإطار برزت الدراسات المستقبلية، بوصفها ميدانا من ميادين المعرفة يزداد الاهتمام به، لاسيما في الدول المتقدمة، ويترسخ دوره في عملية صنع القرار..."(إبراهيم العيسوي،2001).

" فحضور سؤال المستقبل في أية ثقافة هو دليل حيويتها، فبقدر حضوره في تكوينها الفكري تتحدد قابليتها للتطور، وقدرتها على التقدم" (سعد الدين إبراهيم وآخرون، 1982). لهذا اهتم الباحثين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية بمنهج استشراف المهن الذي يسمح " بتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، وتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة ... إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل..." (Boyer & Scouarnec,2005).

كما يرى (Valéry Michaux, 2010) أن" استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال...". فأهمية استشراف المهن في سياق الموارد البشرية تكمن في إلمامه بالتطورات الداخلية والخارجية للمؤسسات وأخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهن فهو يهدف أساسا إلى (Prométhée , 2005):

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد
- توقع احتياجات تحديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

فالدراسات السابقة في مجال استشراف المهن كثيرة، نذكر منها دراسة Gérard Valenduc & Patricia Vendramin,2002 بعنوان «Technologie de l'informations et communications ; Les Emploi et Qualité du

«Travail التي خلصت بأن العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعرف نموا كبيرا نتج عنه خلق وظائف جديدة تتطلب مؤهلات جديدة إذ انعكس هذا على تغير الطلب على مؤهلات العمال وظهور فجوة الكفاءة (Skills gaps) ما نتج عنه قلق مستمر لدى الأفراد وعدم الانسجام و التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

دراسة Scouarnec Aline,2005 بعنوان «Les métiers de l'environnement» التي توصلت إلى ضرورة تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة، كما أثبتت الباحثة أن تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد على إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية.

دراسة Catherine Gay, Florence Loisil،Christine Afriat سنة 2006 بعنوان «Mobilités professionnelles et compétences transversales» و التي أثبتت بأن استراتيجية المؤسسات تجمع بين الحركية الداخلية و الخارجية التي تعتبر عامل مفتاحي في الاستجابة لتطورات المهن و تغير سوق العمل. كما نشير إلى أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على منهجية استشراف المهن التي تضم أربعة مراحل و المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec,2005)، في كتابيهما «L'observatoire des métiers: concepts et pratique» و «La prospective des métiers».

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج استشراف المهن على مستوى المؤسسة محل الدراسة بهدف متابعة تطور المهن و الكفاءات إذ نحاول في بحثنا هذا إثبات مساهمة منهج استشراف المهن في تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، و بما أن هذا المنهج يعتمد على الخبراء الفاعلين و فرق العمل في جمع البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج نسعى نحن تطبيق هذا المنهج مع استخدام أسلوب التحليل الاستشرافي المتمثل في أسلوب تحليل تدخل الفاعلين **Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force (Mactor)**، فهذه التقنية تعتمد على الفاعلين في الميدان لجمع البيانات وتستند على نظرية الألعاب في تحليلها حيث تسعى دراستنا إلى إثبات فعالية هذه التقنية في مسار استشراف المهن.

لذلك نطرح إشكالية دراستنا كالآتي:

- **كيف يساهم منهج استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية في خضم التحولات التي تؤثر على مهن المؤسسات؟**

لنتمكن من الإجابة على هذه الإشكالية نقترح الفرضية الرئيسية التالية:

- يسمح منهج استشراف المهن بتوقع الأهداف، المهام، المعارف، والكفاءات المستقبلية لمهنة معينة بهدف تطوير كفاءات الأفراد شاغلي هذه المهنة وتسيير مساراتهم المهنية.

لتوضيح مضمون هذه الفرضية نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يسمح منهج استشراف المهن بتحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن والكفاءات
- يسمح منهج استشراف المهن بتوقع الأهداف، المهام، المعارف والكفاءات المستقبلية لمهنة معينة بهدف تطوير الكفاءات وتسيير المسار المهني.
- تتطور مهنتي " الاستغلال Exploitation " و " البيع والعلاقات مع الزبون Vent & Relation avec client" بمؤسسة اتصالات الجزائر _ المديرية الولائية بمعسكر_ نحو أهداف، مهام، معارف نظرية وعملية مستقبلية جديدة.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

كان الموضوع من اقتراح و توجيه الأستاذ المؤطر "البروفيسور ثابتي الحبيب" بداية باقتراحه موضوع مذكرة الماستر حول " تطور مهن الماء و انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية" و توجيهي للبحث حول تقنيات التحليل الاستشرافي و تطبيقها حيث خلصت من دراسة الماستر بأن المنهجية العلمية التي تسمح بمتابعة تطور المهن و الوظائف و الكفاءات هي منهجية استشراف المهن التي نحتاج أثناء تطبيقها مجموعة من الأدوات و المناهج أبرزها المقابلة، الاستبيان، التحليل الوثائقي و الملاحظة بالمشاركة و أسلوب التحليل الذاتي بالمرافقة إذ تعتبر هذه الأدوات و المناهج ملائمة لدراسة واقع مؤسساتنا. ومن ثم اقترح أستاذي الفاضل موضوع رسالة الدكتوراه الذي لم أتردد في قبوله رغم تخوفي من الموضوع نظرا لصعوبات اكتشفت

فيما بعد أنها تواجه أي باحث في الجزائر. فمن بين الأسباب التي شجعتني أكثر للبحث في هذا الموضوع بشغف هو حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة لمؤسساتنا وإداراتنا الجزائرية فمنهج استشراف المهن والكفاءات هو الركيزة الأساسية لإحداث التحول والتطور الجذري في ممارسات إدارة الموارد البشرية فهو المنهج الإستباقي الذي يضمن فعالية الأدوات والأساليب والأنظمة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تسييرها للمورد البشري.

أهداف الدراسة وأهميتها:

تكمن أهمية دراستنا في أهمية موضوع استشراف المهن بالنسبة للمؤسسات، القطاعات، الهيئات والحكومات فهو المنهج الذي يسمح برصد البيئة، تحديد العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسات ومتابعة تطور المهن والمؤهلات والكفاءات وتوقعها مستقبلا. فهو يسمح بمعرفة حجم العمالة في كل قطاع وكيف تتوجه مستقبلا. إذ تعتبر دراستنا هي الأولى من نوعها في هذا المجال على المستوى المحلي والعربي فنحن نحاول من خلالها لفت انتباه الباحثين والمؤسسات والهيئات المعنية إلى أهمية منهج استشراف المهن في إدارة الموارد البشرية فهو الركيزة الأساسية التي تستند عليها هذه الأخيرة، في إعداد المدونات المرجعية للمهن والكفاءات، المدونات المرجعية للتدريب، الشبكات الاستدلالية للوظائف، بطاقات توصيف المناصب، نظام الأجور والحوافز وتحديد نوعية الحياة في العمل وجودتها. حيث نهدف من خلال دراستنا إلى:

- توضيح دور وكيفية تأثير منهج استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية
- إثبات فعالية استخدام تقنيات التحليل الاستشرافي في دعم منهج استشراف المهن
- توضيح الأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية
- توضيح مسار خلق المهن والكفاءات الجديدة
- توضيح دور مرصد المهن و الوظائف في تسير الموارد البشرية

حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا الميدانية على مستوى المديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمعسكر، حيث شملت عينة الدراسة شاغلي وظيفتي الاستغلال (Exploitation) و البيع و العلاقات مع الزبون (Vent & relation avec client) و هذا لإثبات فرضيات الدراسة.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا في دراساتنا على مقاربة تحليلية استشرافية مع استخدام أدوات الملاحظة، المقابلة، التحليل الوثائقي والاستبيان في جمع المعلومات وذلك لمعرفة العوامل المؤثرة على تطور مهن الاتصالات. ثم اعتمدنا على أسلوب تحليل تدخل الفاعلين (Mactor) لتحديد التوجهات المستقبلية للفاعلين حول أهدافهم في نظام تطور المهن لموائمة هذا النوع من الأساليب في تحليل العلاقة بين الفاعلين الرئيسيين في نظام معين بناءا على أهدافهم المرتبطة بهذا النظام. وفي الأخير اعتمدنا على برنامج الـ Spss و الـ Excel في تحليل بيانات الاستبيان و اقتراح بطاقات مستقبلية للمهنتين المعنيتين بالدراسة و إثبات الارتباط بين ممارسات تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات البحث:

- تمثلت صعوبات الدراسة في قلة المراجع المتعلقة بموضوع استشراف المهن ودوره في تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية و علاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- صعوبة إجراء البحث الميداني وتوزيع الاستبيان، فقد قمنا بإعداد استبيان الكتروني و إرساله إلى ما يقارب 500 بريد الكتروني لشاغلي المهن المعنية بالدراسة على مستوى كل المديريات الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر، لكن لم نحظى بالاستجابة المطلوبة و لم نصل للعدد الذي يسمح لنا بمعالجة الظاهرة على المستوى الوطني لذا اقتصرنا في توزيع الاستبيان بالمديرية الولائية لمعسكر.

محتوى الدراسة: تحتوي الدراسة على خمسة فصول موزعة كالتالي:

الفصل الأول: يضم التأطير الإبستمولوجي والمنهجي لاستشراف المهن وتقنيات التحليل الاستشرافي والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع استشراف المهن.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه لمفهوم المهن وتصنيفها وتوضيح ضرورة عدم الاكتفاء بتطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وتجاوزه لتطبيق استشراف المهن الذي وضحنا أهميته وأهدافه في سياق إدارة الموارد البشرية ومراحله ومن ثم تطرقنا لفكرة خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات ونموذج خلق المهن الجديدة المقترح من طرف Tissioui Mohamed

الفصل الثالث: تطرقنا فيه للأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني، ثم حاولنا إثبات دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني و عرضنا الأداة المهمة و الضرورية لدعم هذه الممارسات و المتمثلة في مرصد المهن و الوظائف و في الأخير تطرقنا لفكرة توجه إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب و إدارتها.

الفصل الرابع: وضحنا في هذا الفصل منهجية البحث التي اعتمدنا عليها والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والعوامل المؤثرة على تطور مهن مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الخامس: يحتوي على نتائج الدراسة الميدانية واقتراح بطاقات مهنتي "الاستغلال" و"البيع والعلاقات مع الزبون" المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري لاستشراف المهن

نعتمد في بحثنا هذا على المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية، والذي ساعدنا في تصميم الإطار النظري للظاهرة المدروسة بكل متغيراتها وتتبع تطورها الفكري والمنهجي من جهة ودراسة الواقع العملي التطبيقي من جهة أخرى. فحسب عبد الغني والخضيري (1992) فإن هذا المنهج يتسم بالعمق المتمثل في استقراء و تتبع الظاهرة محل البحث، والشمول الذي يضمن تحليل كافة المعلومات حولها تحليلا منطقيا و ديناميكيا، والاتساق و التوازن الذي يسمح باستخدام أدوات التحليل الكمي و الكيفي لتتبع الظاهرة المدروسة من الناحية الفكرية و العلمية وبرهنتها من الناحية العملية ثم استخلاص النتائج و تعميمها.

فهو المنهج الذي يسمح بالمزج بين النظريات المفسرة للظاهرة وربطها بالتطبيق العملي محل البحث.

حسب (1997) Godet فإن تقنيات الاستشراف الاستراتيجي (تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي، طريقة تحليل تدخل الفاعلين ، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجيا)، طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية) التي تم تطويرها لتحليل العلاقة بين الداخل (تنظيم المؤسسة، هيكلها، أساليب تسييرها، أفرادها...) و الخارج (المحيط)، أما في مجال استشراف المهن ليس الهدف تحديد حجم الكفاءات الضروري وإنما تحديد أسلوب اكتساب وتصميم هذه الكفاءات وتوقع النشاطات المستقبلية مع مرور الزمن.

لهذا يمكن الاعتماد على التقنيات الخاصة بالاستشراف الاستكشافي والتي تطرقنا لها بنوع من التفصيل في المبحث الثاني من هذا الفصل حيث اخترنا تقنية تحليل تدخل الفاعلين Mactor لتحليل العلاقة بين

تطور المهن بمؤسسة اتصالات الجزائر بالتركيز على تحليل نظام تطور نشاطات وكفاءات المهن بها و معرفة العوامل المؤثرة عليها بهدف رسم التوجهات المستقبلية الممكنة لتطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية.

1- ابستمولوجيا الاستشراف الاستراتيجي:

من الضروري للباحث العلمي أن يتعامل مع الواقع وفق مقاربات منهجية تساعده فكريا وترسم له ملامح الواقع وتوضح له أبعاد مجال تخصصه وتزوده بمفاهيم تضمن له فهم الارتباطات والعلاقات الموجودة بين أجزاء الظاهرة المدروسة، إذ نعرض ونناقش فيما يلي أهم مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية والمقاربات النظرية للاستشراف الاستراتيجي لنثبت تكامل منهج الاستشراف حسب رأي الباحثين و من ثم نوضح الاعتماد عليه في سياق الموارد البشرية.

لكن لابد أولا من فهم معنى الابستمولوجيا التي يقصد بها الحكم على المعارف النظرية. تعرف Léna Soler (2000) الابستمولوجيا على أنها " تهدف أساسا لوصف العلوم القائمة، للحكم على قيمتها وما إذا كانت أقرب للمعرفة المثالية ولها ما يبررها. فهي تسعى لتحقيق هذا الهدف، لوصف الطريقة التي تحدد ما إذا كان السلوك المتبع في إعداد واختبار النظرية علميا، فهي تحدد نمط النظرية وفي الأخير تقدر القيمة المنطقية والمعرفية لهذه النظرية".

إن هذا التعريف يطرح الأسئلة الثلاثة التالية:(Pierre Sagaut 2009,p10.11.12)

1- ما هو العلم؟ بماذا تتميز هذه المعرفة عن غيرها؟ كيف نعرفها؟

2- كيف أنشئ هذا العلم؟ ما هي العوامل (التكنولوجية، الرياضية، الاجتماعية، الفلسفية، الدينية...) التي أثرت على تطوره؟

3- كيف نحكم على مصداقيته و قيمته؟ ماذا نعني بأن هذه النظرية العلمية صحيحة؟ كيف نتحقق من مصداقية نظرية علمية؟

هذا التعريف يبرز نقطتين هامتين:

- أولا: أن الابستمولوجيا نقاش حول معرفة مفترضة.
- الثانية: الابستمولوجيا نقاش حول المعرفة العلمية وكيفية إعدادها وتطورها.

1-1- مناهج البحث العلمي في العلوم السلوكية:

لا بد للباحث أن يعتمد في بحثه على منهج علمي موضوعي واضح يلتزم بخطواته لدراسة المشكلة المطروحة ومتغيراتها وتحليل تأثيرها وتأثرها بالظواهر المحيطة، كما يستعين به في دراسة الواقع العملي وتعقيداته للوصول إلى نتائج يمكن تطبيقها. وفي هذا الصدد نحاول توضيح ما هو المنهج العلمي؟ وما هي أنواعه؟ يعرف (**عبد الغني و الخضيري، 1992**) المنهج العلمي على أنه :" طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشاكل أو حالة من الحالات بقصد تشخيصها أو وصفها وصفا دقيقا و تحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها و يتيح معرفة أسبابها و مؤثراتها و الأنماط التي تتخذها أو تتشكل فيها و العوامل التي أثرت فيها أو تأثرت بها و قياس هذا الأثر أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية و الخارجية بقصد الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها"

1.1.1 المنهج التاريخي في البحث العلمي:

المنهج التاريخي دراسة مرتبطة بالماضي وأحداثه، كما يرتبط بدراسة الظواهر في الحاضر بالرجوع إلى نشأتها وتطورها والعوامل التي أدت إليها. (عبيدات وآخرون 1998 ص209) ويضيف (داوود حلس 2006 ص 152) أن ما يقوم به الباحث في أي مجال علمي بحثي من خلال مراجعة الدراسات السابقة وعرضها في موضوعه هو في حد ذاته دراسة تاريخية، لأنه يستعرض ويحلل ما قام به الآخرون في الماضي. فالمنهج التاريخي كما يعرفه Borg W & call هو" إعادة للماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها ثم تمحيصها، وأخيرا تأليفها، ليتم عرض الحقائق أولا عرضا صحيحا في مدلولها، أو في تأليفها، حتى يتم التوصل إلى استنتاج مجموعة من النتائج ذات البراهين العلمية الواضحة".

حسب (عبد الغني والخضيري، 1992) فإن الدراسات التاريخية تقوم على التنقيب عن الحقائق العلمية في الماضي وتفسيرها من أجل صياغة الحاضر والتخطيط للمستقبل.

فهما يحددان عدة اعتبارات أساسية يجب مراعاتها عند استخدام هذا المنهج في البحوث و أهمها:

1- إن جمع الحقائق والأحداث التاريخية لا يمثل في حد ذاته هدفا للباحث أو للبحث وإنما الهدف الأساسي تفسير هذه الأحداث وتحليلها والكشف عن العلاقات و العوامل التي أدت إليها.

2- إن الحدث التاريخي هو أحد المعالم الأساسية في هذا المنهج وهو حدث يتصف باستحالة تكراره بقصد التجربة للحصول على نفس النتيجة أو الأثر الذي أحدثه في الماضي ولكن من الممكن الاستدلال عليه وقياس أبعاده ونتائجه.

3- إن الهدف من الدراسات التاريخية أو استخدام المنهج التاريخي كمنهج رئيسي في البحث لا يتوقف عند تسجيل وتعقب وقائع أو أحداث مشكلة ما، بل يتعدى هذا لمحاولة تفسير المشكلة من خلال العلاقات بين الأحداث والربط بينها لتفسير مشاكل الحاضر والتمكن من استقراء معالم المستقبل للتنبؤ بسلوك هذه المشكلة وآثارها و كيفية تعظيم أو تقليل هذا الأثر.

فما يعيب على هذا المنهج صعوبة التحكم في المتغيرات التاريخية بصورة مباشرة أو غير مباشرة باعتبارها أحداث ومتغيرات حدثت في الماضي.

2.1.1 المنهج الوصفي التحليلي في البحث العلمي (عبد الغني، الخضيري، 1992 بالتصرف):

تهدف البحوث الوصفية إلى دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى أسباب الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا. ويمكن القول أن كل بحث وصفي يبدأ بخطة يتم البناء عليها و بهدف محدد يعتمد عليه في تحديد مصادر المعلومات التي يجب اللجوء إليها واستيفاء البيانات و تحليل المعلومات لضمان أكبر قدر من الدقة و الصدق و الموضوعية و من ثم استخلاص النتائج و اقتراح التوصيات.

تحتاج هذه الطريقة إلى خبرات خاصة وقدرة من الباحث للقيام بتجميع البيانات والمعلومات سواء عن طريق إجراء المقابلات أو الملاحظة للوقوف على كافة العوامل والعناصر و المتغيرات ذات العلاقات المتداخلة و المتعددة حتى تتوفر في الدراسة عناصر العمق و الشمول الكافي، لذا لا بد للباحث أن يكتسب هذه الخبرات حتى يكون قادرا على القيام بهذا البحث.

3.1.1 المنهج التجريبي في البحث العلمي (عبد الغني، الخضيري، 1992):

يقوم هذا المنهج على إجراء ما يسمى "بالتجربة العلمية "، وتقوم التجربة العلمية على اختبار فرض معين سواء وضعه الباحث أو تم التوصل إليه لمعالجة ظاهرة من الظواهر عن طريق إخضاعه لتجربة معينة ومشاهدة

أثره وتأثيره أو تأثره بالظروف المحيطة بالتجربة، وتجميع هذه المشاهدات والبيانات والمعلومات الخاصة بهذا الغرض بموضوعية وتبويبها بالشكل الذي يسمح بقياس الأثر للحكم على صحة الفرض.

ووفقا لهذا المنهج لا يكتفي الباحث بوصف الظاهرة المزمع دراستها أو تتبع تاريخ المشكلة في الماضي، بل يتعدى ذلك إلى القيام بتجربة علمية يقوم بإجرائها وفق لشروط معينة يتحكم فيها بغرض تفسير العلاقات المختلفة التي ترتبط بالظاهرة وتؤثر على متغيرات البحث وتوجد تفسيرا منطقيا لأسباب نشأة الظاهرة محل البحث وكيفية التحكم فيها وعلاجها مستقبلا.

4.1.1 المنهج المتكامل للدراسات التطبيقية (عبد الغني، الخضيري، 1992):

المنهج المتكامل يشمل كل من الإطار النظري والفكري والواقع العملي التطبيقي ويستخدم هذا المنهج في الدراسات التطبيقية لظاهرة معينة، فهو يسمح بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية والجزئية الخاصة والعامة التي تؤثر في أحداث الظاهرة وتطورها بشكل عام متكامل، مما يزيد من إمكانية تعميم النتائج والتوصيات ويسمح في الوقت ذاته بتتبع وقياس أثر العوامل المتصارعة في البحث. كما يتيح هذا المنهج للباحث تحقيق الأبعاد الثلاث التالية:

1- **العمق**: يقوم هذا المنهج على استخدام أدوات وأسلوب المنهج التاريخي في استقراء وتتبع الظواهر محل البحث وتطورها من سنة إلى أخرى.

كما يسمح هذا المنهج بتتبع التطورات الفكرية لمختلف المدارس في مجال الظاهرة قيد الدراسة وعرض مراحل دراستها وتطورها منهجيا وأكاديميا وأوجه النقد السلبية والايجابية الخاصة بالظاهرة.

2- الشمول: يقوم هذا المنهج على أسلوب الدراسة الشاملة في استقراء وبحث وتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن العوامل والمسببات ذات العلاقة بأحداث الظاهرة وتطورها وانتشارها من خلال التحليل المنطقي الديناميكي مع الأخذ بعين الاعتبار الزمان والمكان ومتغيراتهما ودورهما في تشكيل الظاهرة محل البحث.

3- الاتساق والتوازن: يسمح هذا المنهج باستخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي والقياسي بالمقدار الذي تطلبه الدراسة لتوفير عناصر التوازن والاتساق بين تتبع الظاهرة من الناحية التاريخية

سواء في تطورها العملي أو الفكري وبين التدليل على حركتها كميا وتتبعها قياسيا وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها وتعميمها.

ويصبح المزج بين النظريات والتطبيق أمرا ضروريا ولازما لتكامل هذا المنهج، بحيث يتم عرض النظريات المفسرة للظاهرة وربطها بالتطبيق العملي محل البحث.

1-2- المقاربات النظرية للاستشراف الاستراتيجي:

1.2.1 المقاربة المعيارية ومقاربة القرار Décisionnelle في الاستشراف:

تسعى المقاربة المعيارية إلى تأسيس أحكام ذات قيمة في الاستشراف، و هذا التأسيس يحتاج لمبدأين : (Irep Barel Yves, 1971, P61)

1- ممارسات الاستشراف تسعى جاهدة لإدماج الحتمية الاجتماعية-الثقافية في تحليل أنظمة القيم والآثار المترتبة عنها، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور الأنظمة من خلال التنبؤ و تصور ظهور قيم جديدة.

2- ممارسات الاستشراف تستند على الاختيار الواعي لبعض القيم عن غيرها.

من خلال هذه المقاربة، فإن القرار الإنساني في الاستشراف يأخذ شكلين:

1- إدماج الخيارات البديلة المتاحة.

2- التقدم في ممارسات الاستشراف انطلاقا من مجموع القرارات المتخذة أو يفترض اتخاذها من طرف المنظمة الممارسة للاستشراف.

هناك علاقة وثيقة بين المقاربة المعيارية ومقاربة القرار، فهناك القليل من القرارات التي يمكن تصورها دون الحكم على قيمتها والأحكام ذات القيمة لها نتائج على صنع القرار.

كما يشير Fred Charles في توضيحه للعلاقة بين الحكم على القيم و تغيير نظام القيم و التحليل الاستشرافي إلى الصعوبة البالغة للمقاربة المعيارية في الاستشراف:

الجانب الأول للصعوبة يكمن في النقص الواضح للمعرفة حول تطور نظام القيم وكيفية إدماج هذا النظام للتغيرات الاجتماعية-الثقافية.

الجانب الثاني لصعوبة المقاربة المعيارية في الاستشراف هو أن نظافة العمل العلمي تكمن في قصر البحث العلمي الذي يؤثر على القيمة العلمية للبحث بما في ذلك إدماج الحكم على القيمة.

الجانب الثالث يتمثل في الأهمية الخاصة والمرتبطة بتطبيقات الاستشراف والتي تتضح جليا في صعوبة التنبؤ، التصور أو ابتكار قيم جديدة

ووفقا لRoyer، أن ابتكار قيم جديدة عملية ليست مستحيلة في حد ذاتها فهو يؤمن كل الإيمان الحقيقي بـ "الابتكار العقلي"، فهو يرى أن المعرفة العلمية واسعة، مفيدة أكثر و سريعة التقدم اليوم خاصة في ما يتعلق بدراسة نظم القيم و ديناميكيتها و تكاملها مع الحتمية الاجتماعية الثقافية و في هذا السياق يمكن القول أن المكتسبات المتاحة ضئيلة جدا من أجل استنتاج أن المنهج المعياري إلى حد بعيد هو نقطة ضعف للاستشراف في البرنامج العلمي. لكن هذا الإدراك للقصور لا يعني أن نستبعد المنهج المعياري في الاستشراف لأن هذا الإقصاء يمنع الاستشراف من تعزيز نواته العلمية، إهمال الاحتمالات مهما كانت متواضعة لأنها مازالت في طور الدراسة العلمية لقيمتها.

نأتي إلى الجانب الآخر، أي العلاقة بين الاستشراف والممارسات الاجتماعية ففي هذا الصدد يرى Longe pierre أن التحليل الاستشرافي الاجتماعي صمم في إطار صنع القرار كعملية للتخطيط.

و يشيرGaston Berger (1964,P79)، إلى أن فن التنبؤ قائم على موقف تاريخي rétrospective محض حيث نفسر تنبؤاتنا انطلاقا من الماضي أو بالقياس أو بالاستقراء.(الكل يكرر، الكل متشابه، الكل متواصل) فلا يمكن إنكار أن الموقف التاريخي يحتفظ بمعنى قوي في الاستشراف.

وفي هذا الصدد يضيف G. Berger ملاحظتين هامتين حول:

- الموقف اللاحق l'attitude rétrospective إذ يرى أنه ليس علما في حد ذاته ويمكن أن يصبح مناهضة علمية anti-scientifique وعليه فإن إجراء القياس والقيام بالاستقراء يفرض وجود قوانين علمية لا بد من إثبات صحتها ومصداقيتها واستمرارية هذه القوانين وهذا أفضل استخدام لهذه النتائج العلمية.
- سيكون من الخطأ تصور أن صياغة القرارات تلقائيا وبالضرورة يمثل صياغة علمية للتنبؤ. فعلى حد قول Berger فإن العلم والقرار لا يتعارضان لأنهما ببساطة لا يجتمعان ولا يقعان على

نفس المستوى، فإذا كان قرار الاستشراف هو بناء السد فهو لا أقل ولا أكثر علمية، قيمته العلمية لا تتغير إلا إذا كان القرار قد بني على أسس غير علمية. بيد أن القرار مثل الموقف يمكن أن يكون أو لا يكون علميا.

يشير G.Berger (1964,p 80) إلى أن فكرة المستقبل بدأت بالظهور بالموازاة مع بروز الشعور بنجاح التقنية في تغيير مجرى الأمور، و من المحتمل أن يكون جانب اتخاذ القرار في الاستشراف يتضمن مستقبل شيء كان متميز في الماضي أكثر من الشروط الواقعية أو الموجودة

2.2.1 مقاربة النظم في الاستشراف:

حدد الباحثين (Charles. J & Roland. N(1971,p65 خمس عناصر أساسية لتحليل النظام هي :

1- **تحديد الهدف أو الأهداف**: ما يلاحظ أن المختصين في هذا المجال لم يحددوا تقنية أو منهجية لتحديد الأهداف رغم أن تحديد الأهداف هو العملية الصعبة والمهمة جدا في تحليل النظام حيث انصب تركيزهم على مشكل تخصيص الموارد وافترضوا أن الأهداف محددة ضمنيا في تحليل النظام.
عدم وجود منهجية معتمدة لتحديد الأهداف في تحليل النظام مؤشر على الترابط والاستمرارية بين مقاربة النظم في اتخاذ القرار (l'approche systémique décisionnelle) والمقاربة المعرفية (cognitive) مما دفع الباحثان للقول أن تحديد الأهداف عملية اجتماعية.

2- **تحديد النظم**: النظام يعني مجموع الوسائل أو الموارد من أجل تحقيق هدف. قد عرف Charles & Roland الأنظمة على أنها روابط بين الأفراد والآلات.

3- **تقييم التكاليف والموارد المستعملة**

4- **إعداد النموذج أو النماذج**: يشير Charles & Roland إلى أن " النماذج هي تمثيل مجرد للواقع تساعدنا على تحصيل علاقات هامة في العالم الحقيقي والتعامل بها وبغيرها، ويمكن أن تشمل مجموعة العلاقات المتمثلة في أذهاننا وغير مصاغة على الورق، نحكم على النموذج أنه أفضل من الآخر ليس بالاعتماد على تعقده و واقعيته وإنما على نوعية التقديرات التي يوفرها لنا

للمساهمة في عملية صنع القرار. فالنموذج هو نوع من صنع القرار أي يساعدنا في اتخاذ القرار وليس لفهم أو شرح الواقع ...".

5- **تحديد المعيار**: المعيار هو الاختبار الذي يتيح لنا الاختيار بين العديد من الأنظمة، فهو الوسيلة التي تساعدنا في تحديد تكاليف وفوائد كل نظام.

حسب مفوضية التخطيط القطاعي والعمل الإقليمي بفرنسا فإن تحليل النظم يتيح لنا إطار متعدد المستويات من شأنه أن يؤثر على التقنيات الخاصة بإعداد القرار.

وتوضح مفوضية التخطيط القطاعي و العمل الإقليمي بفرنسا (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale de la France DATAR,1971,p129) في أعمالها، الارتباط بين الاستشراف و مقاربة النظم :"بأن الاستشراف يطرح ثلاث إشكاليات نظرية و منهجية مهمة و صعبة: مشكل الانتقال من الجزء للكل، طبيعة الواقع التي تشكل موضوع الدراسة الاستشرافية، مشكل المعالجة العلمية الممكنة للقرار و المعيارية في الاستشراف .و في إطار هذه النقاط الثلاث جاءت مقاربة النظم تحمل شيء للاستشراف، بيد أن نظرية النظم توفر بعض الأدوات المفاهيمية المستعملة في المقاربة التكاملية و نخص بالذكر المفهوم الأساسي للنظام و المحيط و الأنظمة المفتوحة و المغلقة، و نوعية الاتصال بين الأنظمة أو عناصر النظام الذي تقدمه مقاربة النظم (العلاقة و التواصل ل Shchedrovitzky، أنواع الروابط المدروسة من طرف Walliser، التفاعل الديناميكي و التغذية العكسية ل Bertalanffy) مفاهيم كالاستقرار الفائق (ultra stabilité)،التمييز النظمي(différenciation systémique) التي تسمح بفهم كل ما يتعلق بالحكم الذاتي و الاعتماد بين مختلف عناصر النظام. إن نظرية النظم تشمل هذا التكامل بمفهوم التكامل الزمني حيث توضح سلوك النظام ليس فقط من خلال أحداث الحاضر وإنما من خلال أحداث الماضي والمستقبل ".

كما يشير أن مقاربة النظم توفر العديد من التوجيهات المفيدة لدراسة استشراف الواقع تصنف في مجموعتين:

1- التحليل العلمي، بالاعتماد على العلاقة السببية الغائية، فنظرية النظم تساهم في الانتقال من الحاضر للمستقبل بعيدا عن الميتافيزيقيا الغائية وبعيدا عن جاذبيتها الفكرية وهذا جانب مهم جدا في الحفاظ على واقعية موضوع الاستشراف.

2- نظرية النظم تعطي دفعا لتطوير تصميم جديد للعلاقات في الواقع بين النظرية والتطبيق. مقاربة النظم لها أهمية بالغة في الاستشراف فالمنهج العلمي لا ينبغي ولا يمكن أن ينحصر في عناصر محددة، فهي توجهنا إلى التجاوز المطلق للتجريب القديم وتصميم تجريب جديد لا سيما بموقفها ضد الوضعية وضد العلمية.

يرى (Piaget. J, 1972) أن البحث التطبيقي جهد عديم الجدوى إن لم يكن نتيجة و ثمرة لمنهج نظري مناسب للظاهرة المدروسة. فالواقع المدروس ليس تصميم في حد ذاته وإنما ينبع من العلاقات مع الباحث.

حسب مفوضية التخطيط القطاعي والعمل الإقليمي بفرنسا فإن دراسة الممكن يسمح بأخذ نظرة واضحة جدا وتفسيرية للموجود وهذه المعرفة تحسن الموجود وتعطي مصداقية للممكن، ومن هذه الفكرة **يعرف الاستشراف بأنه "علم الاحتمالات الذي لا يهتم بذاته فقط ولكن يتفاعل مع المعرفة الموجودة لدينا"**.

فمقاربة النظم تحكم بطريقة مختلفة على طريقة اتخاذ القرار في مسار الاستشراف، فإذا كان علينا دراسة تطور القرارات المقبلة أو مجموعة القرارات الحالية فعلينا إتباع المنهج النظمي في صنع القرار فهناك تقنيات لعقلنة القرار من خلال تحليل النظم انطلاقا من أشجار الاحتمالات والرسوم البيانية أو طريقة التحليل المورفولوجي...الخ

1-3- الاستشراف في تسيير الموارد البشرية:

في إطار الحديث عن الاستشراف كأداة للتوقع والتحكم الجيد في اللاتأكد، حاول Godet الربط بين الاستشراف والاستراتيجية والإدارة. فهو يرى أن هذه المفاهيم الثلاثة لا تنفصل لأنه: " لا يمكن إعداد إستراتيجية دون توقع كما أن التوقع يشير إلى العمل الإستراتيجي. ضف إلى ذلك أن الاستشراف و الإستراتيجية فعالين من حيث العمل إذا صاحبتهما إدارة متناسقة "

وحسب (2001) Godet فإن الاستشراف يجب أن يسترشد بثلاث مبادئ:

- المبدأ الأول: أن يسترشد الاستشراف بمبدأ التكيف contingence وهذا يعني أنه يجب مراجعة القيود على أساس السياق، فهو يعتمد على فعالية مزيج من العوامل البشرية والتنظيمية والتقنية والمالية. واستنادا لفكرة Lorsch &Lawrence، لا يوجد هيكل مؤسسة أحسن من الآخر ولكن هناك هياكل تتكيف مع الوضعيات.
- المبدأ الثاني: يجب على الاستشراف أن يحترم التغير لأن العالم يتغير لكن المشاكل تبقى لأنها مرتبطة بالطبيعة البشرية. فالإدارة الحكيمة هي التي تفصل بانتظام بين عادات المؤسسة وتحدياتها.
- المبدأ الثالث هو أن يأخذ الاستشراف بالنتيجة الطبيعية للسابق، فإذا كان الفرد يحتاج للتنقل بين مشاريع مختلفة وجديدة لتحقيق سلسلة من الأهداف مع مرور الزمن مقابل منحه أسهم وإعطاء معنى لحياته، فمن الطبيعي أن تتبنى المؤسسة هذا الأسلوب في تحقيق مشاريعها باستمرار.

بعد تأكيد الارتباط الوثيق بين الاستشراف والاستراتيجية والإدارة، نحاول توضيح صعوبة تطبيق الاستشراف من طرف المؤسسة عامة وإدراجه في مجال تسيير الموارد البشرية بشكل خاص.

فحسب Régine Montil(2002) نقلا عن Michel Godet(1997) فقد تم تطوير أدوات الاستشراف الاستراتيجي من مختلف التخصصات لتستخدم لتحليل العلاقة بين الداخل (المؤسسة في إطار الاستشراف الاستراتيجي) والخارج (المحيط). أما في مجال استشراف المهن الهدف ليس فقط تحديد حجم الكفاءات الضروري للمنظمة وإنما من منظور ديناميكي يجب تحديد أسلوب اكتساب وتصميم هذه الكفاءات مع مرور الزمن.

يبرر Régine Montil (2002) ضعف حضور الاستشراف في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتبعية هذه الأخيرة للاستراتيجية، " فإذا ما أخذنا إدارة الموارد البشرية كأداة على المستوى التكتيكي، فحسب رأي Alain Charles Martinet(1983) فإن القرار التكتيكي يعالج المحيط على أساس معطى على عكس القرار الاستراتيجي الذي يعالج المحيط والوقت كمتغيرات" لهذا لا معنى لوجود تفكير استشرافي مطبق على التكتيكات. هذا التبرير لغياب الاستشراف على مستوى الموارد البشرية غير كافي لأنه لوحظ أن إدارة الموارد البشرية تعمل بالاستشراف الاستراتيجي في بعض الحالات رغم تبعيتها للاستراتيجية وقد تنطوي على عدم الرجوع الاستراتيجي على مستوى المنظمة. يحدد Jacques

Lesourne(1994) سياق الاستشراف الاستراتيجي في ظل القرارات الاستراتيجية على أن:" القرار الاستراتيجي هو الذي يخلق عدم إمكانية رجوع المنظمة أي استحالة استقرار المنظمة و هو الذي يتوقع تطور في بيئة المنظمة و يسبب عدم إمكانية الرجوع إلى الوضع الأصلي".

استنادا لهذه المقاربة، يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية هي سبب عدم استقرار على مستوى المنظمة بالرغم من تبعيتها للاستراتيجية والاستشراف الاستراتيجي. كما يشير Fabrice Roubelat (1996) أن تبعية إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية يسبب عدم استقرار داخلي (irréversibilités) فحسب Martinet: " فليس كل التكتيكات تتميز بالضرورة ببيئة ووقت ثابت بل هناك وضعيات وسيطة بين التكتيك والاستراتيجية فالبيئة ليست دائما معلومة والوقت متغير. ولتوقع عدم الاستقرار الداخلي يمكن تطبيق استشراف عملي " prospective opérationnelle" الذي يختلف عن الاستشراف الاستراتيجي من حيث فكرة عدم الاستقرار على مستوى المنظمة وعدم الاستقرار الداخلي. رغم تبعية إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية إلا أنها تدخل في الاستشراف الاستراتيجي لأنها تسبب عدم الاستقرار على مستوى المنظمة أو على المستوى العملي(التشغيلي) فهي معنية بهذه القضايا المحلية".

حسب (2002) Montil "أن الاستشراف العملي لإدارة الموارد البشرية يتمثل في التسيير التقديري للوظائف و المهن و الكفاءات فهذا الأخير لا يمكننا من السيطرة على استراتيجية الموارد البشرية بسبب هيمنة الرؤية القصيرة المدى، و المفهوم الثابت للكفاءات الفردية و تجاهل الكفاءات الجماعية كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الديناميكية في بناء الكفاءات الفردية و هو ما يفسر ضعف تطور التوقع على مستوى المهن و هو السبب في ضعف إدراج الاستشراف و أساليبه في ممارسات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات إذ أن الاستشراف يرتكز على الرؤية النظامية و يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية و يدرس التطورات على المدى المتوسط و الطويل".

يرى Montil سياسة الموارد البشري تؤثر عليها بعض العوامل الخارجية مثل القوانين التشريعية، سوق العمل، نظام التدريب وغيرها فمن الضروري لإدارة الموارد البشرية فهم هذا التفاعل.

فمنهج استشراف المهن يفرض تعيين المتغيرات الرئيسية أو المفتاحية في إطار مقاربة الاستشراف الاستراتيجي من أجل تحديد الكفاءات المستقبلية للموارد البشرية و نمذجة مسارات تسيير واكتساب وتصميم الكفاءات بهدف التعرف والسيطرة على التطورات الديناميكية.

ويؤكدMontil على أن" هذا المنهج يسمح بنمذجة مسار تصميم واكتساب الكفاءات لفئة واسعة ومتجانسة مع مرور الوقت في إطار مفهوم المسارات المهنية مع التركيز على عدم الاستقرار بسبب الحركية الداخلية للنظام وعوامل التطور البيئية. كما أنه يوضح مسارات اتخاذ القرار والعمل المرتبطة بالكفاءات والمهن".

نلاحظ أن منهج الاستشراف ضروري على مستوى إدارة الموارد البشرية لأنها تحتل مركز محوري في الحفاظ على استقرار و استمرارية المنظمة و تكمن صعوبة إدماج الاستشراف في إدارة المواد البشرية في صعوبة رسم المسارات المستقبلية التي تضمن تصميم و اكتساب الكفاءات الضرورية المطلوبة للمنظمة لكن مع بروز و تطور منهج استشراف المهن الذي يدرس تطور المهن و الكفاءات من منظور ديناميكي و يأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على هذا التطور و الذي يهدف إلى توقع المهام و النشاطات و المسؤوليات و الكفاءات المستقبلية، تستطيع إدارة الموارد البشرية تصميم و تطوير الكفاءات الحالية و المستقبلية و إعداد برامج تدريب تضمن للأفراد مواكبتهم للتحولات الجديدة و تسيير مساراتهم المهنية و تحديد و وصف المهن الجديدة و محتواها من معارف و كفاءات و نشاطات ...الخ

2- تقنيات التحليل الاستشرافي:

قبل التطرق لتقنيات التحليل الاستشرافي (تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي، طريقة تحليل تدخل الفاعلين، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي)، طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية. لا بد من تعريف الاستشراف الاستراتيجي وتوضيح خصائصه حتى نفهم المبادئ التي تعتمد عليها هذه التقنيات في التحليل والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

2-1- تعريف الاستشراف الاستراتيجي وخصائصه:

يعرف الاستشراف على أنه " العلم الذي يسمح بدراسة الأسباب التقنية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية التي تسرع تطور العالم المعاصر، والتنبؤ بالحالات التي يمكن أن تنشأ من تأثير هذه الأسباب مجتمعة" قاموس Larousse

أما Godet (1991) فيرى أن الاستشراف هو: " إلقاء نظرة على المستقبلات الممكنة لتوضيح العمل الحالي".

وحسب Scouarnec & Boyer (2005، ص39) فإن الاستشراف له القدرة على توقع التغيرات، عدم الاستمرارية والحالات الطارئة، فهدفه الأساسي ليس رسم الحالات الممكنة مستقبلا وإنما إعداد التوجهات أو التطورات الممكنة مع إعطاء درجة من الحرية للفاعلين في لعبة التحول.

ويؤكد Gounod (1996)، أن مقاربة الاستشراف تتميز بخاصيتين أساسيتين: " الشمولية (globalité) والنظامية (systémique) وهذا يعني أن الاستشراف متداخل التخصصات (interdisciplinaire) وجدلي (dialectique) فالمقصود بالشمولية أنه يعتمد على نظريات من مختلف التخصصات ويقصد بالنظامية انه يعتمد على التحليل النظمي في دراسة الظواهر.

يقترح كل من Hatem et Préel (1995)، خمس خصائص للاستشراف نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول (01): الخصائص الخمسة للاستشراف

نوع الخصائص	المحتوى
مقاربة كلية approche globale	الاستشراف متعدد التخصصات وعرضي. Le prospectif est pluridisciplinaire et transversal منهج نظامي يساعد على توضيح تعقيدات الواقع. البعد المتمثل في طول المدى ضروري. الإبداع يتطلب اختبار التقاربات والمواجهات لتصور التغيرات الناشئة La créativité exige d'expérimenter des rapprochements et des confrontations pour imaginer les changements en germe.

مقاربة طويلة longue	الاستشراف يهدف لرؤية بعيدة وواسعة: لأن التاريخ يجعل الأنماط الراهنة مسألة نسبية ويحيلنا على الاتجاهات العميقة Parce que l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds. -لأن النظرة الطويلة تسمح لنا بملاحظة ظهور الاضطرابات، العتبات، وتقسيم المسارات إلى فترات. -لأن المستقبل يعطينا درجات من الحرية المتزايدة مع الأفق الزمني: على المدى القصير يمكن أن يكون رد فعل، وعلى المدى الطويل يمكن العمل
مقاربة عقلانية rationnelle	المقاربة ينبغي أن تستند على الحس السليم والصرامة، وذلك باستخدام الأدوات التي أثبتت جدواها مع التأكيد على الوضوح والشفافية.
مقاربة ملائمة d'appropriation	لا يمكن إلا لمنهج تشاركي يشمل في متخذي القرارات ومستشاريهم لتوفير القيمة العملية المطلوبة.
رؤية للعمل une vision pour l'action	يشير الاستشراف إلى انشغالين منفصلين: -قلق مسبق (يستكشف المستقبل لتحديد المبادئ التوجيهية للتطورات الكبرى الجارية، الشكوك الرئيسية، والاضطرابات القوية). -إرادة للعمل: ليس محاولة التنبؤ بالمستقبل ولكن بناء ما يمكن السيطرة عليها

المصدر: Luc Boyer , Aline Scouarnec, « LA PROSPECTIVE METIER : DEFINITION, INTERETS ET PROPOSITION METHODOLOGIQUE »,Cahier de recherche DMSP, P 5

2-2- تقنيات التحليل الاستشرافي:

يستعين الخبراء في مجال الاستشراف الاستراتيجي بالعديد من التقنيات لترشيد عملية الاستشراف بدءا من تحديد المشكلة إلى غاية مرحلة التنفيذ والتقييم مثل (تقنية السيناريوهات، تقنية دلفي،تقنية ما كتور، تقنية ميكماك، تقنية المحاكاة، .... الخ)وتطبق هذه التقنيات في تحديد الاتجاهات ومتابعة المتغيرات التي تتحول باستمرار كما تستخدم في البحث بهدف الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث. سنقتصر فيما يلي على عرض أهم التقنيات المتمثلة في تقنية دلفي، طريقة السيناريو، طريقة التحليل الهيكلي أو البنيوي MICMAC وطريقة تحليل تدخل الفاعلينMACTOR ، طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي) Morphologie، طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية Multipol مع توضيح أهدافها ومميزات كل طريقة.

2-2-1-طريقة دلفي Delphi:

أسلوب حدسي منظم، يعتمد على مشاركة جماعية لاستشراف المستقبل، يستخلص المعلومات من عدة أشخاص ذوي الكفاءة من غير أن يقع أحدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين إبداء الرأي بحرية وموضوعية (محمد نصحي،2011)، يهدف إلى استخراج وتحديد أقوى الاحتمالات والتوقعات من الآراء المتباينة حول موضوع معين (ساحلي مبروك، ص6). يضم الخطوات التالية (محمد السنباني،2010):

1-تعريف مشكلة الدراسة

2-تحديد الأسئلة بشكل واضح.

3-تحديد مجموعة الخبراء وإعطائه خلفية كافية عن موضوع الدراسة.

4-إصدار الاستبيان الأول (الجولة الأولى)

5-استلام الإجابات وتحليلها وتلخيصها.

6-إصدار الاستبيان الثاني (الجولة الثانية).

7-استلام إجابات الجولة الثانية وملاحظة الاختلاف والاتفاق في وجهات النظر.

8-إصدار الاستبيان الثالث (الجولة الأخيرة)، توزيع التبريرات التي تم التوصل إليها، وعرضها على المحكمين للموافقة عليها من عدمه مع وضع التقديرات التي يرونها

يرى السنباني أن هذا الأسلوب يتميز بالنظامية والموضوعية ويلغي عامل التأثير المباشر للأشخاص، قليل التكاليف مقارنة بالأساليب التقليدية الأخرى، يبتعد عن المجاملة في إبداء الآراء مع سهولة تصنيفها وترتيبها بما يساعد على الوصول إلى قرارات دقيقة وسريعة.

ما يعيب هذا الأسلوب هو تحيز الخبراء وعدم موضوعيتهم لأسباب نفسية أو إيديولوجية، ضعف إدراك الخبراء ببعض الجوانب المتعلقة بالموضوع.

ضعف حماس الخبراء خاصة بعد الجولة الأولى مما يؤدي إلى ضعف النتائج وطول الفترة التي يستغرقها في جولاته الثلاثة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تسرب بعض الخبراء وعدم مواصلتهم في إتمام المهمة.

2-2-2-طريقة السيناريوهات (Fabrice Hatem,1993,p221.222.223):

يعرف Michel Godet السيناريو على أنه " وصف الخصائص الأساسية للبدائل المستقبلية الواجب تنفيذها " و حتى يكون السيناريو استشرافي لا بد أن يستوفي أربع معايير هي: "الملائمة، الاتساق، المعقولية، الشفافية ". تهدف هذه الطريقة إلى توجيه التفكير الاستشرافي خطوة بخطوة حيث ينبغي أن تصف صور مختلفة للمستقبل لإعطاء درجة من الاحتمال والأهمية في وصف المستقبل الممكن للنظام واختيار عدد قليل من السيناريوهات مقابل مزيج من الفرضيات اللانهائية مع ضمان أقوى درجة ممكنة من التماسك والاحتمال والأهمية لتوضيح القرارات المتخذة وهو الهدف الأساسي لطريقة السيناريوهات.

حسب Godet فإن طريقة السيناريو تضم المراحل التالية:

1- رسم حدود النظام
2- تحديد المتغيرات المفتاحية
3- التحليل التفسيري للتوجهات والتغيرات
4- صياغة الفرضيات الرئيسية حول المتغيرات المفتاحية وتحليل تدخل الفاعلين في النظام

5- اختيار المستقبلات الممكنة

6- تصميم السيناريوهات

7- الانتقال إلى العمل الاستراتيجي

ما يميز طريقة السيناريوهات أنها تعتمد على وحدات مستقلة، ويمكن إذا ما اقتضت الحاجة، أن نكتفي بدراسة هذه الوحدة أو تلك كالتحليل الهيكلي للبحث عن المتغيرات المفتاحية مثلا أو تحليل استراتيجيات الفاعلين، أو التحقيق لدى الخبراء لمعرفة الفرضيات المستقبلية. كما يمكن الاكتفاء بعرض صورة عن الاتجاهات الجوهرية دون التدقيق لمسالكها. (ميشال غودييه، فيليب دورانس، قيس الهمامي، ص 54)

2-2-3-التحليل الهيكلي أو البنيوي Matrice d'impact croisé multiplication appliqués à un classement(MICMAC)(ميشال غودييه و آخرين، ص 65.66):

التحليل الهيكلي هو منهج نظامي، يأخذ طابع المصفوفات وينجز عادة من طرف فريق عمل يتكون من فاعلين وخبراء من الميدان المعني. يهدف هذا المنهج إلى إبراز أهم المتغيرات المؤثرة والتابعة والمتغيرات الأساسية المؤثرة على النظام المدروس ومن ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات المشكلة للنظام والتابعة لمحيطه

يتم التحليل الهيكلي عبر ثلاثة مراحل هي:

1- **إحصاء المتغيرات:** يتم في هذه المرحلة إحصاء لمجمل المتغيرات المشكلة للنظام المدروس والتابعة لمحيطه الداخلي والخارجي من خلال ورشات الاستشراف التي تعتمد على بحث جماعي عن عوامل التغير والجمود وتتوج هذه المرحلة بضبط قائمة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالنظام المدروس.

مع إعطاء بطاقة تعريف مفصلة عن كل متغير تضم تعريفا دقيقا له، وترسم تطوراته الماضية وتوضيح صلته بالمتغيرات الأخرى ثم رصد توجهاته أو انقطاعاته المستقبلية.

2- **تعريف العلاقات بين المتغيرات**: لا وجود لمتغير، ضمن النظرة النظامية إلا من خلال علاقته بالمتغيرات الأخرى. ولهذا يعمل التحليل الهيكلي على رصد هذه العلاقات بين المتغيرات باستعمال مصفوفة ثنائية المدخل تدعى "مصفوفة التحليل الهيكلي". ويستحسن ملء هذه المصفوفة من قبل الأشخاص الذين شاركوا من قبل في إحصاء المتغيرات وتعريفها.

3- **تحديد المتغيرات المفتاحية**: تتمثل هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الأساسية في النظام وترتيبها ترتيبا مباشرا ثم غير مباشر من خلال مصفوفة التأثير المتبادل المضاعف المطبقة على ترتيب ما بواسطة برنامج ميكماك.

ما يميز هذا المنهج هو تسهيله لهيكلة التفكير الجماعي عن طريق تقليص ميول التفكير الجماعي الذي يصعب تفاديه. كما أنه طويل يحتاج الكثير من الوقت.

2-2-4-تحليل **تدخل الفاعلين Rapports ، Objectifs،Méthode Acteurs de force (MACTOR)**:

يعرف Hatem, Cazes, Roubelat (1993،ص272) الفاعل كالتالي : "شخص، فريق أو منظمة تتجه نحو أهداف معينة و تواجه بعض القيود و تستطيع من خلال استراتيجياتها ووسائل عملها التأثير على مصير النظام قيد الدراسة.

منهج تحليل تدخل الفاعلين المقترح والمطور من طرف Michel Godet& Piére Chappy (60.61.62.63; 1999) يهدف أساسا إلى تقدير ميزان القوى بين الفاعلين ودراسة التجانس والتنافر فيما بينهم أثناء مواجهة عدد من القضايا والأهداف المرتبطة بهم وبالتالي توفير لكل فاعل المساعدة في اتخاذ القرار من خلال تنفيذ سياسة التحالف والصراع ولتحقيق هذا الهدف يمر التحليل بسبعة (7) مراحل حسب Godet:

المرحلة 1: بناء جدول "استراتيجيات الفاعلين "Stratégies des acteurs" بناء هذا الجدول الذي يتعلق بالفاعلين المسيطرين على المتغيرات الأساسية (المفتاحية Clés) والناتجة من التحليل الهيكلي، يتم تنسيق المعلومات التي تم جمعها من الفاعلين على النحو التالي:

- إنشاء بطاقة هوية حقيقية (Véritable) لكل فاعل من ناحية غاياته وأهدافه ومشاريعه ومستوى تطورها ومحفزاته ومعوقاته ووسائل العمل الداخلية، سلوكه الاستراتيجي السابق (مواقفه)

- دراسة وسائل العمل المتاحة لكل فاعل على الأخر من أجل قيادة المشاريع.

المرحلة 2: تحديد القضايا الاستراتيجية والأهداف المرتبطة بها.

توافق الفاعلين وفقا لغاياتهم، مشاريعهم، و وسائل عملهم حتى يتم الكشف عن وجود تقارب أو تباعد (divergences ,convergences)بين أهداف الفاعلين استنادا للقضايا الاستراتيجية.

المرحلة 3: وضعية الفاعلين حول الأهداف و تحديد التقارب و التباعد (وضعية بسيطة) في هذه المرحلة يتم إعداد مصفوفة "فاعلين أهداف" (acteurs X objectifs) الموقف الحالي لكل فاعل تجاه كل هدف مع الإشارة للموافق ب(1+) غير موافق ب (1.)، وهذا من أجل تحديد التحالفات والصراعات المحتملة بين الفاعلين.

في هذه المرحلة يعمل تحليل ماكتور على تحديد عدد وأهداف الفاعلين بدقة، تباعدهم وتقاربهم اثنين باثنين (أزواجا) ثم يتم إنشاء الرسوم البيانية الموضحة للتقارب أو التباعد الممكن كما يسمح الرسم البياني بعرض مجموعات الفاعلين المتقاربة الاهتمام لتقييم درجة الحرية وتحديد الفاعلين الأكثر عرضة للتهديد وتحليل استقرار النظام.

المرحلة 4: تحديد لكل فاعل الأهداف ذات الأولوية لديه ووضعية تقييمه (position values)

الرسوم البيانية تبقى أساسية إلى حد ما لأنها تأخذ في الاعتبار تقارب وتباعد الفاعلين نحو الأهداف ولتقريب النموذج من الواقع ينبغي أن ترتب الأهداف حسب الأولوية بالنسبة لكل فاعل (L'hiérarchie) لتقييم شدة تموقع كل فاعل.

المرحلة 5: تقييم ميزان القوى للفاعلين Evaluer les rapport forces des acteur في هذه المرحلة يتم بناء مصفوفة التأثير المباشر بين الفاعلين انطلاقا من جدول استراتيجية الفاعلين.

ميزان القوى يحسب باستخدام برنامج ماكتور مع مراعاة كل وسائل العمل المباشرة وغير المباشرة (يمكن لفاعل أن يعمل على الأخر بواسطة ثالث). يسمح ميزان القوى للفاعلين بتسليط الضوء على نقاط القوة والضعف لكل فاعل وفرص تعزيزها.

المرحلة 6: دمج ميزان القوى في تحليل التقارب والتباعد بين الفاعلين.

توضح هذه المرحلة الفاعل الذي يزن ضعف فاعل آخر ضمن ميزان القوى العام فهو يبين لنا ضمنيا الثقل المزدوج لمشاركته حول الأهداف المهتم بها.

هدف هذه المرحلة يركز أساسا على دمج ميزان القوى لكل فاعل لتوضيح شدة تموقعه مع أهدافه

من خلال تمثيل بياني جديد للتقارب والتباعد بين الفاعلين.

المقارنة بين سلسلة الرسوم البيانية تسمح بملاحظة التحالفات والصراعات المحتملة مع الأخذ في الاعتبار ترتيب الأهداف الأولوية وموازين القوى بين الفاعلين.

المرحلة 7: صياغة الاقتراحات الاستراتيجية والأسئلة المفتاحية للمستقبل من خلال العاب

التحالفات والصراعات المحتملة (potentiel)بين الفاعلين يساهم أسلوب ماكتور في صياغة الأسئلة المفتاحية للاستشراف والاقتراحات الاستراتيجية فهي تساعد مثلا على التساؤل حول إمكانيات تطور العلاقات بين الفاعلين، ظهور واختفاء فاعلين وتغير أدوارهم.

2-2-5-طريقة مسح حقل الممكنات وتقليص الارتياب (التحليل المورفولوجي Morphologie):

هو سبر الآراء المنظم للمستقبلات الممكنة انطلاقا من تفكيك نظام معين و دراسته (Michel.G , kiss.H ,2004,p71)، يهدف إلى بناء السيناريوهات الاستكشافية في مجالات الابتكار و التجديد والبحث عن الأفكار الجديدة، و تطوير الأعمال الاستشرافية و يشيع استخدامه في المجال التكنولوجي (Bernard Besson,2010,101).

حسب Besson فإن التحليل المورفولوجي يضم مرحلتين:

- **بناء الفضاء المورفولوجي**: من خلال تفكيك النظام المدروسة إلى أنظمة صغيرة أو مكونات، يتطلب هذا التفكيك تفكيرا معمقا للاختيار الدقيق للمكونات ويجب أن تكون المكونات مستقلة قدر الإمكان وإن تغطي بحمل النظام المدروس ومن الضروري ألا يكون عدد المكونات كبير لكي لا يجعل تحليل النظام مستحيلا.
- **اختزال الفضاء المورفولوجي**: تتمثل هذه المرحلة في تقليص الشكل الأصلي إلى فضاء صغير ومفيد من أجل معرفة التوفيقات المناسبة.

ما يميز هذا التحليل أنه بسيط المبدأ ويغطي مجموعة كاملة من الاحتمالات، لكنه يتطلب خبرة جيدة للتنقل في الفضاء المورفولوجي دون تخبط إضافة إلى صعوبة اختيار المكونات في البداية فأكثر ما يعيب هذه الطريقة أنها طويلة ومملة.

2-2-6-طريقة تقييم الاختيارات الاستراتيجية Multipol:

يعرف Bernard Besson (2010، ص 98) هذه الطريقة على أنها منهج متعدد المعايير يسعى إلى مقارنة حلول مختلفة متعلقة بمشكل طبقا لمعايير متعددة

ذو جدوى كبير فهو يرتكز على تقييم الأعمال بواسطة معدل موزون مثلما يتم تقييم التلاميذ في القسم حسب مواد ذات معاملات هدفه الأساسي تقديم المساعدة على اتخاذ القرار وذلك ببناء شبكة تحليل بسيطة وتطورية تحتوي على مختلف الحلول التي تتوفر للمقرر، يتضمن المراحل التالية:

1- اختيار المعايير وجمع الآثار الايجابية والسلبية المترتبة عن المشكل المطروح والنظر في انتقادات وتعليقات الأفراد المتكررة بشأن هذه المسألة
2- اختيار مختلف الإجراءات التي يمكن اتخاذها حول الموضوع المطروح
3- اختيار مختلف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية...الخ
4- صياغة \السيناريوهات بمراعاة النطاق الزمني إذ أن القرار النهائي سوف تكون له استثمارات على المدى الطويل
5- تحقيق الجدول المزدوج الإجراءات / المعايير، مع تصنيف من 0-20 استنادا إلى أهمية العمل مقارنة بالمعايير

6- تحقيق الجدول المزدوج السياسات / المعايير، مع تصنيف من 0-100 بحيث كل سياسة تساهم بنسبة ب 100 ومجموع نقاط المعايير في نفس السياسة يجب أن يكون يساوي 100

7- تحقيق الجدول المزدوج السيناريوهات/ المعايير بنفس منطق الجدول المزدوج السياسات / المعايير

8- تحقيق المصفوفة المستمدة من البرنامج.

حسب Besson فإن هذا المنهج غير مكلف نسبيا ويركز على العمل أو الإجراء الوحيد الملائم فهو لا يسمح بالجمع بين عدة إجراءات.

3- الدراسات السابقة:

نحاول فيما يلي عرض بعض الدراسات المهمة التي بحثت حول العوامل المؤثرة على المهن والكفاءات وتطورها المستقبلي بإتباع منهجيات مختلفة (منهجية استشراف المهن لـ Scournec & Boyer، منهجية Prodin & Bergadaà ...) واستخدام أدوات متعددة لجمع البيانات (الملاحظة بالمشاركة، المقابلات المباشرة وشبه مباشرة، الاستبيان...) على مستوى المؤسسات أو القطاعات أو الأقاليم. تنوعت الإشكاليات والفرضيات المطروحة بين إثبات صلاحية منهجية الاستشراف في سياق الموارد البشرية، تعريف المنطق المهني ومنطق الأعمال الجديد وبين تحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن، تحديد المهن الناشئة، المهن الجديدة، الكفاءات والمؤهلات الجديدة، الحركية الداخلية والخارجية للأفراد في مواجهة التغيرات البيئية، تغير سوق العمل وشروط العمل...الخ

3-1-دراسة Marc Zune، 2001: بعنوان «Les métiers des NTIC la pénurie des informaticiens et les conséquences en matière de gestion des compétences»

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على حيوية المهن المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفهم المنطق المهني الجديد بالموازاة مع ظهور النشاطات الجديدة في مناخ يتحدى المبادئ التقليدية للعمل مثل العمل بدوام كامل وغير محدد المدة ومع صاحب عمل واحد والتدريب النابع من المبادرات الفردية مدى الحياة.

تم الاعتماد على مقابلات مع الخبراء والمحللين في قطاع النشاط المعني بالبحث وكذا العاملين في الميدان وذلك لتحليل المسارات المهنية التي تتميز بكفاءات جديدة والبيئة التنظيمية والمهنية. من خلال المادة

التجريبية التي تم جمعها سلطت الدراسة الضوء على سلسلة من المؤشرات النوعية المرتبطة ب TIC والتي تعكس بروز المنطق المهني الجديد والمتمثلة في:

- **على المستوى المهني**: الكفاءات الهجينة، اللاتأكد في سياق المرجعية المهنية، تنوع الدورات التدريبية، تطور الشهادات الخاصة.
- **على المستوى التنظيمي**: دور المواجهة بين وظائف TIC والوظائف الأخرى، التعريف الذاتي للوظائف، تشوش الحدود التنظيمية، التقارير الجديدة للتمرن.
- **على مستوى سوق العمل**: التسيير الذاتي للمسارات المهنية، صعوبة الاندماج في التصنيفات القائمة أو المعمول بها، الحركية فيما بين المؤسسات، التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- المهن المرتبطة ب TIC تتوجه نحو العمل المرن
- انتشار منطق الكفاءة على منطق التأهيل
- تأثر حجم العمالة بالتطورات الاقتصادية

3-2-**دراسة** **Gérard Valenduc & Patricia Vendramin**, **2002**, **بعنوان**: «**Technologie de l'Informations et Communications ; Les Emploi et Qualité du Travail** »

هدفت الدراسة إلى إثبات أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على خلق الوظائف عن طريق المؤهلات الجديدة المطلوبة في المؤسسات وأثرها على شروط العمل بما في ذلك الأشكال التنظيمية الجديدة للعمل الفردي والجماعي، من خلال إجراء تحقيق على مستوى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- العمل في هذا القطاع يعرف نموا كبيرا مما أدى إلى خلق وظائف جديدة تتطلب مؤهلات جديدة.
- تطور مجتمع المعلومات يولد أنشطة اقتصادية جديدة ويحول أخرى مما أدى إلى تغير الطلب على مؤهلات العمال.

- ظهور فجوة الكفاءة (Skills gaps): هي النقص المهني للأفراد المؤهلين في مجال TIC ونقص في الكفاءات التي تضمن التكيف مع الوضعيات الجديدة للعمل.
- قلق مستمر لدى الأفراد وعدم الانسجام والتوفيق بين الحياة المهنية والخاصة.

3-3-دراسة: Yanet Zahir et Scouarnec Aline بعنوان " Enquêter sur l'avenir des métiers et des compétences actuels en France 2002-2003 "

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ضرورة العمل بمقاربة التسيير بالكفاءات ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحثان على منهجية استشراف المهن والتي تضم المراحل التالية:

- فهم السياق l'appréhension contextuelle: **ال**فهم النظري للموضوع المدروس، اختيار عينة من المؤسسات والخبراء، إعداد استبيان مفتوح، القيام بالمقابلات
- قبل الصياغة la pré-formalisation: تحليل محتوى المقابلات، إعداد استبيان وإرساله للخبراء الفاعلين
- الصياغةla construction : تنظيم يوم عمل، القيام بالجلسات العامة والتحليل بالتركيز على آراء فريق العمل
- المصادقة la validation: إدماج النتائج الميدانية مع نتائج فرق العمل واقتراح نموذج عام والتحقق منه كما يرى الباحثان أن طريقة استشراف المهن هي الأسلوب المناسب لتصميم وبناء التفكير حول مستقبل المهن وخاصة بالاعتماد على الخبراء الفاعلين فقد تم الاعتماد على 30 خبيرا اقتصادي في مختلف القطاعات التي تم البحث فيها: الصناعة، السياحة، الطاقة والصحة، البنوك، التجارة، الخدمات ... وتم القيام بتحليل محتوى المقابلات للقيام بإعداد استبيان. ونشير إلى أن المقابلات كانت تضم الأسئلة التالية:
- ما هي التحولات الرئيسية الداخلية التي تعيشها وما هي آثارها على المنظمة ومهنتك؟
- ما هي التحولات الرئيسية الخارجية المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وآثارها على مؤسستك ومهنتك؟
- ما هي التغيرات المهمة ذات الأولوية التي تريدها على مستوى مؤسستك؟

بعد جمع المعلومات تم معالجة الإجابات باستعمال برنامج «Alceste» من خلال مسارات التفكير التي تم نقاشها مع الخبراء ثم بناء سيناريوهات من حيث المهنة، الكفاءات، التدريب وهي المرحلة الأخيرة من منهجية استشراف المهن المتمثلة في إعداد المستقبل.

خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- تحليل المحيط عن طريق الخبير الفاعل عامل محرك للتسيير بالكفاءات إلى حد ما.
- المفهوم الجديد للتسيير بالكفاءات أكثر ملائمة للهدف المتمثل في التكيف مع الاحتياجات / الموارد.
- تطوير المشاريع يتضمن تطوير الكفاءات عند الأفراد ومنح الاستقلالية وإعطاء المسؤولية للعامل لتحقيق أهداف فرق المشاريع، لذلك فإن التدريب مطلوب لتطوير هذه القدرات عند الأفراد فقد أثبتت الدراسة أنه من الصعب العثور على أفراد مستعدين لتحمل المسؤولية فهناك ضرورة للتفكير في ظروف العمل لإحداث تغيير في سلوك الفرد.
- الكفاءات الإدارية تزداد أهمية وهذا أيضا يتطلب تطوير تدريب الأفراد على مستوى الإدارة في المواضيع التالية: الاتصال الداخلي، المقابلة السنوية، إدارة الفريق كما أن القدرة على إدارة الفريق تتطلب كفاءات أكثر تحديدا في الواقع في مجال الاتصال وتقييم الأفراد.

كما تبين من خلال الدراسة أن: منظمة الغد هي منظمة المشاريع وهذا يتطلب:

- تطوير التدريب في مجال إدارة المشاريع: 100 % من الخبراء موافقين عليه
- تطوير الاستقلالية والمسؤولية: 100 % من الخبراء موافقين عليه
- تطوير القدرات في العمل الجماعي (esprit d'équipe): 95 %من الخبراء موافقين عليه
- وجود منهج نظامي لتحقيق الغاية من المنصب:95% من الخبراء موافقين عليه.

3-4-دراسة Scouarnec Aline,2005: بعنوان «Les métiers de l’environnement»

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: ما فائدة مقاربة الاستشراف في إدارة الموارد البشرية؟ وهل يمكن إشراك التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية؟ وفي هذا السياق سعت الباحثة لإثبات أن الاستشراف يسمح بفهم آثار التغيرات السياقية على مهنة واحدة أو مجموعة من المهن ويسمح بإدارة الموارد البشرية بديناميكية (استشراف المهن يتمركز في إدارة الموارد البشرية ويشمل البعد الزمني) كما أنه يسمح بالربط بين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات ومستقبل الكفاءات والمهن.

اتبعت الدراسة منهجية استشراف المهن التي تضم أربع مراحل (فهم السياق، قبل الرسمية، البناء، المصادقة) كما تم الاعتماد على فرق العمل في تحليل الوثائق وإجراء مقابلات شبه مباشرة وجمع الاستبيانات وتحليلها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- الحاجة إلى تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة

- المنطق المهني الجديد nouvelle logique professionnelle يعرف على أنه: "تركيبات جديدة من المعارف، الكفاءات وخصائص السياق المهني والتي توضح وتعبر عن العلاقة الجديدة بين المنظمة وسوق العمل"

- التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تغيرات المحيط الاقتصادية، الاجتماعية...الخ تعتبر عوامل تعيق طرق فهم النشاط أو قطاع النشاط.

- منطق الأعمال الجديد «nouvelles logiques d’affaires» يشير إلى هذه الطرق الجديدة لتصميم النشاط.

- الحد من عدم اليقين من خلال المعلومات التي تم جمعها حول مهن المحيط والتي سمحت بفهم آثار التغيرات السياقية على المهن.

- النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد الفرضية الأولى: إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية

– إشراك الخبراء الفاعلين من مختلف منظمات قطاع النشاط يسمح بتسليط الضوء على ما وراء تقارب وتباعد وجهات النظر والاعتماد الفعلي على الموارد الداخلية والخارجية، الرؤية الموسعة تمكن من إدارة الموارد البشرية خارج الإطار الصارم للمنظمة.

– استشراف المهن يمكن أن يكون جزء من رؤية ديناميكية لإدارة الموارد البشرية.

3-5-دراسة **Michel Bergadaà & Samad Laaroussi, 2005**: **بعنوان «Le métier de vendeur»**

هدفت الدراسة لفهم تحولات مهنة البائع من وجه نظر الخبراء (البائعين) من خلال تحليل محتوى العمل التجاري في أكبر المؤسسات الأوروبية (Baume & Mercier Caterpillar, Fiat، Hewlett-Packard, Nestlé Suisse et Procter & Gamble) بالتركيز على المواضيع التالية: مكانة البيع في المؤسسة، تغييرات وظيفة البيع، التحولات الثقافية، التحولات والفرد البائع. تم إتباع طريقة Prodin & Bergadaà في دراسة مهنة البائع على مستوى المؤسسات المعنية والتي تضم أربع مراحل في كل جانب النظري والميداني تنجز بالموازاة نوضحها بإيجاز فيما يلي:

– الاستكشاف exploration: اختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين وإعداد الاستبيان المفتوح أما ميدانيا إعادة التفكير في المقابلات المنجزة من طرف الباحثين في كل مؤسسة.

– البناء formalisation: تحليل محتوى المقابلات وإعداد تقارير فردية وبالموازاة المصادقة على التقارير من طرف الفاعلين وهيكلة الظاهرة المدروسة واستقراء النموذج داخل المؤسسات.

– النمذجة modélisation: النقاش داخل الفرق المصغرة حول اختيار الأبعاد الأساسية للنموذج مع إعداد الملخص العام الذي يضم اقتراحات للمصادقة عليه.

التنفيذ mise en œuvre: إعداد وثيقة تضم الملخص النهائي بالموازاة في الجانب التطبيقي عرض النتائج على الخبراء.

خلصت الدراسة بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لها آثار مختلفة على البائعين فالبعض يتقبلها تماما والبعض الآخر يتردد في ذلك وأكد الباحثان بهذا الخصوص على ضرورة استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسيير العلاقة مع الزبون بشكل مكثف في كل مراحل البيع مع التركيز على تبسيط العلاقة وتدفق

المعلومات مع العملاء. أشارت الدراسة إلى أن المعلومات الزائدة والناجمة عن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتطلب تعديلات تنظيمية من أجل توجيه الطاقات والحد من الخسائر أثناء البحث عن المستخدمين.

كما بينت الدراسة أن البيع يتوجه نحو وظيفة التسيير حيث يكون دور البائع واسع ومتنوع ويتمتع بالحكم الذاتي وهامش من الحرية في التنفيذ، يجعله يكتسب كفاءات واسعة والتحكم في مختلف أنظمة التسيير والتكنولوجيا الجديدة وتقنيات الاتصال.

فالبائع يسير على المدى القصير وأهدافه تحدد شهريا أو فصليا وبالموازاة يطلب منهم بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء للحفاظ على وفائهم للمؤسسة، هذا الضغط الزمني المزدوج، قصير المدى في تحقيق أهداف البيع وطويل المدى لضمان وفاء العميل ممل ويسبب استياء البائع في بعض الأحيان.

أشارت الدراسة أيضا إلى انخفاض عدد البائعين في السنوات الأخيرة وأصبح لزاما عليهم التحول إلى مسيرين أو ترك العمل وممارسة كفاءاتهم في سياق آخر.

6-3-دراسة Sophie Bernard, 2005: بعنوان «Le métier de caissière déqualification ou déplacement des compétences ? »

هدفت الدراسة إلى تحليل وقت الصرافين بمعناه الواسع أي تنظيم وقت العمل، وتيرة العمل، الخبرة وربط ذلك بموضوع الكفاءات من خلال التركيز على دراسة التحولات الزمنية وتأثيرها على كفاءات الصرافين على مستوى قطاع التجزئة.

تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة حول السؤال الجوهري التالي: هل التحولات الزمنية تولد مؤهلات لدى الصرافين في الواقع كما نسمع؟ أم أنها تحدث تحول في المهنة ومستوى الكفاءات؟ اعتمد الباحث على أسلوب الملاحظة بالمشاركة وإجراء مقابلات شبه مباشرة لدراسة تحولات قطاع التجزئة عامة من حيث تنظيم وقت العمل والوتيرة وتأثير هذه التحولات الزمنية على كفاءات الصرافين مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الوقت والخبرة.

خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- الوقت ضروري ومهم في عمل وتسيير قطاع التجزئة.

- هناك تكثيف وتفتيت لوقت عمل الصرافين.

-ليس هناك اندثار أو زوال وإنما تحول في كفاءات الصرافين على مستوى القطاع مما دفع الصرافين لتطوير كفاءاتهم لضمان التدفق السلس لسلع وخدمات الزبون.

-هناك تجاهل للكفاءات المسماة كفاءات المندمجة (incorporées) والناتجة عن الممارسة والخبرة.

- أرباب العمل يترجمون المعارف العملية التي يكتسبها الأفراد إلى صفات شخصية، أخلاقية ونفسية أو إلى كفاءات مهنية.

- كما تشير الدراسة إلى بروز ما يعرف بالجاهزية (disponibilité) في الاجتهاد، الالتزام بالمواعيد، القوة النفسية، العطف، الصدق، الحماس وحب التجارة لدى الأفراد.

3-7-دراسة Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loisil 2006: بعنوان «Mobilités professionnelles et compétences transversales »

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف وما هي شروط التحديد والاعتراف بالكفاءات المستعرضة التي يمكن أن تكون عامل للحركية المهنية المطلوبة من طرف الفاعلين الاقتصاديين (أفراد، مؤسسات...)؟ كما سعت الدراسة إلى إثبات أن المؤسسات تواجه زيادة في الطلب على الحركية أو التنقل بالرغم النقص في اليد العاملة المؤهلة التي تزيد شيخوختها، وهناك تثمين للكفاءات المستعرضة مقارنة بالكفاءات الأساسية في المهن كما أنها تسهل الحركية وتقلل من خطر البطالة.

تم الاعتماد على المقابلات والاستبيان في جمع المعلومات ثم تحليلها في فرق عمل تضم خبراء ومحللين اقتصاديين. خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

- استراتيجية المؤسسات تجمع بين الحركية الداخلية والخارجية فهي عامل مفتاحي في الاستجابة لتطورات المهن وتغير سوق العمل. إضافة لذلك فإن الدراسة تحدد شرطان لنجاح الحركية، الأول يرتبط بتحكم الفرد

في الكفاءات وتطويرها وتشكيلها والاعتراف بها والثاني يرتبط بالمناهج المتبعة من طرف القطاعات والمؤسسات.

- هناك ثلاثة أنماط من تحولات المهن:

- المرتبطة بالتجديد في تعداد العمال بسبب التقاعد
- المرتبطة باكتساب الكفاءات الجديدة.
- المرتبطة بإعادة تنظيم المهن.

- اكتسب مفهوم الكفاءات المتنقلة الاعتراف ولم يبقى غريبا في عا لم الشغل من خلال اهتمام وإدراج هذا المفهوم في شهادات التعليم المهني

- الحركية الخارجية تسمح بالاستجابة لإشكاليات عدم التأكد من خلال الحفاظ على العمل أو تسيير المهن بدقة.

- من الضروري تحليل مسار تطوير الكفاءات لفهم تأثيره على الحركية.

- تحليل استخدام " الكفاءات المتنقلة" في الشهادات المهنية في التعليم الفرنسي يبين صعوبة تنفيذ المفهوم في التدريب مقارنة بالاعتراف به في سوق العمل.

نلخص في الجدول الموالي الدراسات السالفة الذكر والتي استندنا عليها للاطلاع على المنهجيات والأدوات المعتمدة من طرف الباحثين في دراساتهم الاستشرافية حول العوامل المؤثرة على تطور المهن والكفاءات والمسارات المهنية والاطلاع على أهم النتائج التي توصلوا إليها:

الجدول (02): ملخص للدراسات السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	النتائج
Marc Zune	« Les métiers des NTIC la pénurie des informaticiens et les	من أهم نتائج هذه الدراسة توجه المهن المرتبطة ب TIC نحو العمل المرن

	conséquences en matière de gestion des compétences » 2001	وانتشار منطق الكفاءة على منطق التأهيل وتأثر حجم العمالة بالتطورات الاقتصادية.
Gérard valenduc & Patricia Vendramin	« Technologie de l'information et communications ; Les Emploi et qualitéé du travail » 2002	خلصت هذه الدراسة بأن العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يعرف نموا كبيرا نتج عنه خلق وظائف جديدة تتطلب مؤهلات جديدة إذ انعكس هذا على تغير الطلب على مؤهلات العمال وظهور فجوة الكفاءة (Skills gaps) ما نتج عنه قلق مستمر لدى الأفراد و عدم الانسجام و التوفيق بين الحياة المهنية و الخاصة.
Yanet Zahir et Scouarnec Aline	Enquêter sur l'avenir des métiers et des compétences actuels en France 2002-2003	أبرز النتائج التي خلصت بها هذه الدراسة تمثلت في أن تحليل المحيط عن طريق الخبير الفاعل هو عامل محرك للتسيير بالكفاءات فهذا المفهوم الجديد أكثر ملائمة للهدف المتمثل في التكيف مع الاحتياجات / الموارد.
Scouarnec Aline	« Les métiers de l'environnement » 2005	توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة.

		كما أثبتت الباحثة أن تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد على إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية.
Michel Bergadaà, Samad Laaroussi	« Le métier de vendeur »2005	أكدت الدراسة على ضرورة استخدام التكنولوجيا الجديدة لتسيير العلاقة مع الزبون في كل مراحل البيع مع التركيز على تبسيط العلاقة وتدفق المعلومات. كما بينت الدراسة أن البيع يتوجه نحو وظيفة التسيير حيث يكون دور البائع واسع ومتنوع ويتمتع بالحكم الذاتي ولديه هامش من الحرية في التنفيذ مما يجعله يكتسب كفاءات واسعة والتحكم في مختلف أنظمة التسيير والتكنولوجيا الجديدة وتقنيات الاتصال.
Sophie Bernard	«Le métier de caissière déqualification ou déplacement des compétences ? » 2005	أهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي تحول في كفاءات الصرافين على مستوى القطاع مما دفع الصرافين لتطوير كفاءاتهم وبروز ما يعرف بالجاهزية disponibilité في الاجتهاد، الالتزام بالمواعيد، القوة النفسية، العطف، الصدق، الحماس وحب التجارة لديهم.

Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loisil	« Mobilités professionnelles et compétences transversales » 2006	خلصت الدراسة بأن استراتيجية المؤسسات تجمع بين الحركية الداخلية والخارجية فهي عامل مفتاحي في الاستجابة لتطورات المهن وتغير سوق العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج استشراف المهن على مستوى المؤسسات بهدف متابعة تطور المهن والكفاءات ومحاولة رسم المسارات المهنية لتسهيل حركية الأفراد. إذ نحاول في بحثنا هذا إثبات مساهمة منهج استشراف المهن في إدارة المسارات المهنية و تطوير الكفاءات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، و بما أن هذا المنهج يعتمد على الخبراء الفاعلين و فرق العمل في جمع البيانات و تحليلها و استخلاص النتائج نسعى إلى تطبيق هذا المنهج مع استخدام إحدى تقنيات التحليل الاستشرافي (Mactor) التي تعتمد على الفاعلين في الميدان لجمع البيانات وتستند على نظرية الألعاب في تحليلها حيث تسعى دراستنا إلى إثبات فعالية هذه التقنية و تقنيات الاستشراف الاستراتيجي في مسار استشراف المهن و ذلك بهدف دعم البحوث الفردية التي تهدف إلى تطبيق الاستشراف في سياق إدارة الموارد البشرية و اقتراح طريقة عملية تفيد المؤسسة الجزائرية في مجال إدارة الأفراد و تطوير الكفاءات في خضم التحولات البيئية التي تواجهها.

الفصل الثاني

استشراف المهن ركيزة أساسية في إدارة الموارد البشرية

تتوجه إدارة الموارد البشرية في الحقبة الراهنة إلى الاهتمام بالمواهب وتطويرها إذ تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في الابتكار والإبداع وخلق مجالات نشاط جديد للمؤسسة تضمن لها البقاء والنمو في عالم الأعمال الذي يتميز بالتغير السريع والمستمر. لهذا يركز الباحثون والمتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية على موضوع استشراف المهن كمنهج متكامل يسمح بمتابعة تطور المهن ومحتواها من جهة ومعارف وكفاءات الأفراد من جهة أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على نظام تطور المهن والكفاءات. وسعيا منا لتوضيح ماهية هذا المنهج ومراحل تطبيقه نعرض في هذا الفصل تعريف المهنة والمفاهيم المرافقة لها كقاعدة أساسية لتطبيق استشراف المهن وتصنيف المهن لتحديد مستوى الاستشراف ثم نتطرق لضرورة التحول من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى استشراف المهن حيث نبرز في هذا العنصر أهمية وأهداف هذا الأخير ومحدودية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في توقع المعارف والكفاءات والنشاطات المستقبلية في محيط مضطرب جدا. ثم نعرف استشراف المهن ونشير إلى منهجية الملاحظة بالمشاركة كأداة أساسية في تطبيق مراحل استشراف المهن وفي الأخير نوضح فكرة مسار خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات.

1- المهن اللبنة الأساسية في استشراف المهن:

1-1- تعريف المهنة والمفاهيم المرافقة لها:

لخص Osty أسباب الاهتمام والاستعمال المتنامي لمصطلح المهنة كالتالي:

- "إن حيازة مهنة، ومستوى مقبول من الكفاءة يستطيع أن يشارك به الفرد في تأسيس مستوى معين من القابلية للاستخدام employability والاعتراف الاجتماعي والهوية في العمل "، ووجود المهنة يسمح بتطوير: «الشعور بأدنى تأمين في مجال العمل"(Piotet,2002)
- حيازة مهنة يمكن اعتباره مصدر أمن للأفراد في مواجهة تأثير المنظمات ((Sewell,1983.
- مصطلح المهنة مرتبط بتطور نموذج الكفاءات (Zarifian,2004) وبالتالي مرتبط " بآليات التشكيل والتحديث"(Osty,2003,19)

هذا الظهور المتجدد لمصطلح المهنة يظهر جليا في التطورات التي تشهدها المنظمات من خلال تبنيها لنماذج جديدة في تنظيمها للعمل وتسييرها للأفراد من جهة، وأيضا تطور القوانين والتشريعات في العديد من الدول وتوجهها إلى الاهتمام بالمهنة ليس فقط كمصطلح وإنما كمفهوم ومعنى أسست له **مراصد** لمتابعة التطورات الحالية للمهن وتوقع التطورات المستقبلية.

رغم الاهتمام المتنامي بالمهنة في نقاشات وأعمال الباحثين والممارسين إلا أن هذا المصطلح يعاني من غموض ولبس كما أشار كل من Boyer et Scouarnec (2009، ص39):" غالبا ما ينظر إلى المهنة كمصطلح إسفنجي يقبل الكثير من المعاني"

وفيما يلي نعرض بعض التعاريف على سبيل تنوع وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم لمفهوم المهنة، حيث يوضح الجدول رقم (03) الخصائص المفتاحية لمصطلح المهنة وتشمل: **الهوية المهنية** الخاصة بالفرد والمؤسسة، و**البعد التقني** المهم، ومستوى معين من **المعارف والكفاءات**.

الجدول (03): تعريف المهنة

الكاتب	التعريف
Acquier Eyherabide, **2005**	صفة مميزة للفرد عند امتلاكه **لمعرفة مفيدة** وعلى أساس قاعدة مشتركة في **إطار الوسط المهني**
Boyer, **2002**	بالمعنى الواسع، المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف والمهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، **في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور**.
Osty ; 2003	المهنة تلغي كل أشكال الترميز المتبعة، إلا من خلال هذه **الصفات** (المعارف المتخصصة، شكل المنظمة الاجتماعية، المكانة في التقسيم الاجتماعي للعمل، نوع القابلية الاجتماعية، مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق) أو **الوظائف** (إغلاق سوق العمل من خلال احتكار ممارسة نشاط معين، نقل قواعد الفن ومعايير السلوك، الدفاع عن المصالح الجماعية ومراقبة نوعية العمل المنجز)
Louart ,2005	المهنة تلاحظ من **نوع الخبرة** (أو الأنشطة المطلوبة) **في شكل جماعي** موجه نحو تحقيق النتائج. وبعبارة أخرى عندما ندرس المهنة ندرجها في نموذج تعريفي (**ما هي النتيجة؟**) ونسندها إلى عبارة التشغيل (**وما يتم استخدامه**)

Piotet, 2002	كلمة تستخدم كل يوم بالتبادل مع الوظيفة أو العمل من أجل الحد من **الهوية الاجتماعية** للتمفصل مع **الهوية المهنية**
Sire, 1999	مجموع الوظائف في المنظمة، والتي تتميز **بنفس الغايات** ونفس **القدر من التقنية**

المصدر: **Annabelle Hulin**, «les pratiques de transmission du métier de l'individu au collectif : une application au compagnonnage» ; Université FRANÇOIS – RABELAIS de Tours, thèse de doctorat ;27 avril 2010 ;p41

هناك الكثير من المصطلحات التي تستخدم في الإشارة إلى العمل و أبرزها: المؤهلات qualification، المهنة profession، العمل emploi، الوظيفة fonction، المنصب poste، المهنة métier، العائلة المهنية familles d'emplois، الوظيفة النموذجية emploi-types ...الخ والتي جمعها **Annabelle Hulin** في الجدول التالي ليشرحها مقارنة بالمهنة:

الجدول (04): المصطلحات المرافقة للمهنة

المصطلح المرافق	أبرز الباحثين أو الكتاب	عوامل التعريف	أوجه التقارب أو التشابه مقارنة بالمهنة	أوجه التباعد أو الاختلاف مقارنة بالمهنة
المنصب Poste	Amadieu et Cadin (1996) ; Boyer (2002) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Lichtenberger (2003).	المنصب يمثل الوضعية المهنية التي يحدد فيها العمل بدقة من طرف المنظمة المعنية من حيث مكان التنفيذ، المضمون، طرق التنفيذ، الكيفية التي يعهد بها إلى الفرد. المنصب نتيجة منطقية لتنظيم العمل وفقا لتايلور.		معنى المنصب في تنظيم العمل **يعارض تماما معنى المهنة** فالمنصب مستقل عن الفرد الذي يشغله. **منطق المنصب يعكس تعريف العامل للعمل**.
الوظيفة Emploi	CEREQ (1990) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Le Boterf (2006).	العمل يشير إلى وضعية عمل الفرد أو عدة أفراد يقومون بنفس الأنشطة مقابل أجر. العمل يمارس في سياق معين. يستعمل أيضا مصطلح العمل النموذجي من طرف مركز البحوث حول العمل والمؤهلات CEREQلإعداد الدليل الفرنسي للوظائف	الدليل التشغيلي للمهن والوظائف(ROME) يستخدم مفهوم العمل-المهنة هذا الدليل المصمم يوضح "أوجه التشابه بين أنشطة الوظائف أو المهن، وجود الكفاءات التقنية	المهنة تشير أكثر إلى المحتوى: (الكفاءات، المعارف، المعارف العملية.) في حين أن العمل يعكس الحاوي (وضعية العمل، النشاطات...)

			المشتركة، وتقارب الملامح اللازمة للممارسة"	
المؤهل Qualification	Amadieu et Cadin (1996) ; Donnadieu et Denimal (1994) ; Lichtenberger (2003).	المؤهل يستند إلى مستوى المكاسب المحققة في إطار التصنيف المهني. يعتمد مستوى التدريب ويتطور مع البيئة التقنية. المؤهل يشير إلى الصفات المميزة للفرد والمتراكمة من معارف نظرية، ومعارف عملية يمكن تثمينها من خلال الأجر و الترقية.	المؤهل موحد من قبل المهنة أو المنصب	عدم وجود المؤهل خارج نظام التصنيف المهني
المهنة Profession	Cunegatti (2007) ; Dubar et Tripier (2003) ; Le Boterf (2002, 2006b) ; Tourmen (2007).	La profession هو مفهوم أساسي في علم اجتماع المهن des profession. أربع معاني تعطى للمهنة la profession: الإعلان، الوظيفة، العمل، المهنة.	La profession ينظر إليها كحالة من مهنة خاصة و رسمية. Le professionnel هو الذي لديه مهنة و يبلغ مستوى معين من الخبرة و النجاح في ممارستها.	إذا كان la profession تتطلب مهنة، فالعكس ليس صحيح. في سياق profession سلسلة التفكير والعمل أكثر وضوحا وتحديدا. La profession تنتقل بشكل صريح و لها طابع فكري.

الكفاءة Compétence	Boyer et Scouarnec (2009) ; Boyer (2002) ; Capdevielle (2001) ; Cazal et Dietrich (2003) ; Defélix *et al.* (1997) Defélix *et al.* (2006) De Witte (1994) ; Le Boterf (2000) ; Lichtenberger (2003) Scouarnec (2000) Wittorski (1997)	الكفاءة لا تتواجد إلا عندما يتم تنفيذها في سياق العمل. الكفاءات هي القدرات المطبقة في وضعيات العمل الهادفة لتحقيق أنشطة محددة، قابلة للملاحظة والقياس. الكفاءة ترتبط بالفرد أو المجموعة عند القيام بالنشاط. تتعلق هذه العملية بتقاطع ثلاثة مجالات: دورة التنشئة الاجتماعية، الخبرة المهنية والتدريب. ينظر للكفاءة من خلال ثلاث أبعاد: البعد الفردي، المعرفي والاجتماعي	بين المهنة والكفاءة لا تزال الاختلافات صعبة التحديد. الكفاءة والنشاط هي المكون الأساسي للمهنة. الكفاءة تركز على ما يميز الأفراد.	الكفاءة ليست بديل عن المهنة. كما تفتح منظور جديد للتحليل. المهنة تعرض قدرة من الاستقرار عكس الكفاءة حيث الموارد الفردية تدمج وتفرق.

	Zarifian (2004).			
المواهب **Talent**	Cadin (2009) ; Cappelli (2008) ; Dietrich (2009) ; Ingham (2006) ; Mirallès (2007) ; Voynnet-Fourboul et Forasacco (2008).	الموهبة تمثل ما يمكن أن يفعله الشخص بأفضل وأسهل طريقة من غيره. هذا المصطلح يشير إلى مجال الرياضة والفن. إضافة إلى ذلك، يشير إلى اهتمام المنظمات بثقافة الخبرة والبراعة. الموهبة هي استخدام الشخص لأسلوب يسمح له بإنشاء اختلاف في ممارسة المهنة. التمرن بالخبرة يشكل أفضل الممارسات في مجال تطوير المواهب.	الموهبة هي ما يقوم به الشخص بشكل أفضل وأسهل من غيره، إذن الكفاءة تشير إلى ما يمكن أن يقوم به الفرد.	الكفاءة والمهنة مصطلحان واسعان أكثر من الموهبة

المصدر: Annabelle Hulin,« LES PRATIQUES DE TRANSMISSION DUMÉTIER DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF UNE APPLICATION AU COMPAGNONNAGE » ; UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, thèse de doctorat ;27 avril 2010,p 49

من خلال تحليل الجدول اقترح Annabelle Hulin التعريف التالي: " **المهنة تتضمن مجموعة من الكفاءات التي تمارس في إطار التقنية المهيمنة في التطور وتتميز باعتراف قوي من طرف أصحاب المهنة وغيرهم. تجددها يسمح بنقلها بين الأفراد في وضعيات عمل محددة كما يمكن ملاحظتها على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى القطاع**".

1-2- تطور مفهوم المهنة:

ظهرت كلمة مهنة métierمع بداية القرن الثاني عشر، ويعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية ménestier أو méstier والتي تعني ممارسة الفن مقابل أجر (Osty ;2003,41)

امتد هذا المصطلح واستعمل في المجال العسكري تحت مسمى" métier des armes"، كما استعمل في العمل على آلة النسيج.

ويرى (Rousseau,1969,p471)، المهنة على أنها: " فن ميكانيكي بحت، أو أن الأيدي تستخدم أكثر من العقل". فمن وجهة نظره أن المهنة كانت تحمل معنى مرتبط بالمعارف العملية اليدوية منذ القدم.

فكلمة مهنة ليست دقيقة عند الأنجلوسكسونيين والناطقين بالإسبانية، كما تستعمل الكلمات التالية في اللغة الانجليزية: business، profession، trade،craft

- كلمة trade تشير إلى: " سلسلة، مسار، وبشكل واسع خط إنتاج. وفي القرن السادس عشر فقط، بدأ مصطلح trade يأخذ تدريجيا معنى طريقة الحياة، الانشغال المعتاد، ثم معنى مهنة قبل أن يشير إلى النشاطات التي تركز على البيع، التبادل، والقيام بالتجارة" (Bouayad ,2000).
- Craft تستخدم في المهن التي يهيمن عليها العمل اليدوي، في حين Business تتعلق بمفهوم الأعمال. (Boyer,Scouarnec, 2005,2009)

أما أصل كلمة مهنة في مجال الإدارة والأعمال، يعود إلى النقابات corporations التي تعتبر المكان الأول لممارسة المهن والاعتراف بها.

إذ يعرف قاموس[1] Le Robert النقابة La corporation كالتالي:" مجموع الأفراد الذين يمارسون نفس المهنة"، فمصطلح النقابة ظهر في الواقع في وسط القرن الثامن عشر

[1] Le nouveau Petit Robert de la langue française (2009)

(Cabourdin,Viard,2005)، فهذه النقابات تمثل الاسم الرسمي لمجتمع الحرف والمهن (Bély,1996).

إن نقابات المهن كان منشأها بفرنسا (Osty ,2003): فقد كانت تشير مباشرة إلى المهن، الفن، الحرف والعامل. وتشير بشكل خاص إلى "رجال المهن" فهي المصطلح الذي يعطي صدى حقيقي لمنظمتهم وخاصة لنقاباتهم. فحسب (Sainsaulieu, 1999 ; Boyer, 2002) فإن المصطلح المهيمن في تثمين مصطلح المهن يتمثل في " رجال المهن" (gens de métiers).

1-3- تصنيف المهن:

مصطلح المهنة متعدد المعاني، ويقبل ثلاثة احتمالات تحدد هويته في مجال علوم التسيير (Germain et Guérin, 2006):

- المهنة في حد ذاتها تشير إلى " المعرفة العملية المكتسبة، والخبرة التي تؤهل الفرد لأداء هذه المهنة"
- المهنة تشير في حد ذاتها إلى أبعاد الهوية
- المهنة بالنسبة للآخرين هي التي تعترف بالمؤهل لممارسة مهنة معينة

وحسب Germain et Guérin، فإن إدخال مصطلح المهنة في إدارة الأعمال الاستراتيجية يكسبها البعد الاجتماعي المشترك وهي تسعى لإيجاد نموذج لاستخدامات مفهوم المهنة، فهي تتفق بشكل وثيق مع الاستخدامات والأسئلة التي لها معنى مشترك وتؤيد مفهوم المهنة المطبق على الأفراد.

سنحاول فيما يلي توضيح تصنيف المهن إلى مهن فردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع حسب آراء العديد من الباحثين:

1-3-1-المهن الفردية:

في الماضي، كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد على مفهوم منصب العمل في تصميم الهياكل التنظيمية التي تستند على المؤهلات في تصنيف وتأجير الوظائف.

لاحظ Boyer أن هناك حركتين موازيتين لتحديد المهنة الفردية، الأولى مرتبطة بالكفاءة التقنية المهيمنة، والثانية مستوحاة من تعريف Fayol (1966) للمنصب على أنه:" مجموع الأنشطة المكونة لتقسيم العمل في منظمة معينة...وحدة أساسية من التحولات التي تشمل عدة وظائف."

كما اقترح Boyer تعريفا للمهنة يحمل معنى واسع " مجموع المكتسبات من المعارف والمهارات من أجل تحويل منتج أو تقديم خدمة وتستخدم في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور."

ويضيف أن " المهنة تعطي هوية للعامل: رجل المهنة هو الذي يحمل المعرفة والمعرفة العملية المعترف بها من طرف المؤسسة والمثمنة في سوق العمل وتأخذ رتبة في شبكة التصنيف والتأجير"

ويعرف Sire (1993) المهنة بأنها: " مجموع الوظائف في المنظمة والتي تتميز بنفس الغايات ونفس التقنية"

إن منطق المهنة يسمح بتجاوز منطق العمل التوجيهي (منصب، مؤهل، تصنيف) ويؤكد على الكفاءات الضرورية في الممارسة من أجل تحقيق الغايات كما يسمح للفرد بالرجوع إليها للتعريف بهويته في العمل وأخلاقه (Hulin , 2010 ,P43,44).

:

1-3-2-مهن المؤسسة:

بدأ الاهتمام بمهن المؤسسة منذ 1960-1970 مع بداية التفكير في استراتيجية المؤسسة (Boyer 2004).

عرفها Boyer على أنها " مجموع الكفاءات المنفذة والمنسقة للعمل بها في قطاع استراتيجي أو أكثر" إذ تعتبر مهن المؤسسة وفقا له أقرب "إلى الكفاءات الجماعية أو الاجتماعية".

ظهور الكفاءات الجماعية يضيف " مكون محدد، خاص بالفريق، ناتج عن التآزر و الديناميكية بين أعضاء الفريق"(Dejeux,2001,p 41).

مهن المؤسسة تنطلق من التعاون الذي يتطلب تقاسم لغة مشتركة، وخلق تكامل بين الكفاءات يترجم من خلال الدعم المتبادل. (Le Boterf, 2006)

في البحوث والدراسات الحديثة، يتزايد التركيز والاهتمام بـ " **قلب المهنة**" هذه التوجهات تشجع المؤسسات على تطوير نقاط قوتها لمواجهة التحديات، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في الكفاءات الضرورية داخل المؤسسة والتوجه نحو استراتيجية تخريج المهام والنشاطات.

يميز Bouayad (2000، ص24)، بين مهن الأفراد ومهن المؤسسة بقوله " إن مهن المؤسسة أكبر من مجموع المهن التي يتحكم بها الأفراد المكونين لها"

ويضيف ((**Hulin , 2010**" أنها مجموع الأنشطة المتناسقة، الحالية والمستقبلية، التي تعطيها المؤسسة الأولوية وتسخر لها كل الموارد البشرية والمادية...هي تجسيد لرؤية مشتركة، مهمة، استعداد، غاية... وتعتبر مهن المؤسسة عامل في تحديد وبناء الثقافة التنظيمية القائمة أساسا على الكفاءات الجماعية ".

نوضح في الجدول الموالي أهم تعاريف المهن الفردية ومهن المؤسسة عند أبرز الباحثين:

الجدول (05) : ملخص لأهم تعاريف المهن الفردية ومهن المؤسسة عند أبرز الباحثين

	المهن الفردية (الكفاءات الفردية)	مهن المؤسسة (الإدارة الاستراتيجية)
Bouayad (2000)		مجموع الأنشطة المترابطة، الحالية والمستقبلية والتي تأخذ الأولوية من حيث الموارد البشرية والمادية في مؤسسة معينة.
Boyer (2004)	المهنة تعطي هوية للعامل: رجل المهنة هو الذي يملك المعرفة والمعرفة العملية المعترف بها في المجتمع والمثمنة في سوق العمل. مثل الوضعية في شبكة التصنيف والتأجير	مجموع الكفاءات المنفذة والمنسقة التي تسمح بالعمل في قطاع استراتيجي أو أكثر.
Boyer (2006)	المجموع النظري لمنصب العمل من حيث النشاطات والكفاءات المتطابقة أو الأقرب إلى التطابق، مما يسمح بالانتقال م واحدة لأخرى بطريقة المعاملة بالمثل في غضون عدة أشهر	
Brégeon et Joras (2004)	المؤهلات أو حتى التصنيف، مركز قانوني أو مهني، وظائف تفترض لصاحب العمل أو للنفس، انطلاقا من كفاءات لأداء نشاطات ومهام، نشرت أو لا، بشكل متزايد في المنزل	المجال الرئيسي لإنتاج هيئة خاصة

Merminod (2005)	المجموع النظري لمنصب العمل من حيث النشاطات والكفاءات المتطابقة أو الأقرب إلى التطابق	
Ghetto (2011)	الحفاظ على التقرير اليومي مع مهام التنفيذ ونشاطات النشر ويكون ذلك في نموذج من الألفة رغم الصعوبات المصادفة.	تحديد أكبر مجموعة من المعارف والتطبيقات الممارسة والمفيدة في الإنتاج والتي تضع الأفراد والمجموعات في وضعية عمل تستجيب أولا لمنطق مهنتهم.

Laurence Dreyfuss, " La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social ", Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier3, 2013, p151,152

1-3-3-مهن القطاع:

حسب Boyer (2004، ص11)، فإن المهن تعني " مجموعة واسعة من المهام والوظائف الواردة في القطاع" كما يشير إلى أن هذا المفهوم محدود وقليل التنفيذ مما يدفعنا للتشكيك فيه ويجب التركيز في التفكير حول مستقبل المهن الفردية، وهذا بسبب التغييرات الداخلية والخارجية في المؤسسة والقطاع.

وتلخيصا لهذا التصنيف، نستند على أفكار Boyer et Scouarnec (2005، ص27-31) في تصنيفهما للمهن الفردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع:

- **المهن الفردية** من خلال الكفاءات الفردية -أو حتى الجماعية-المطلوبة.
- **مهن المؤسسة من** خلال تنسيق الكفاءات التنظيمية، الهيكلية، العلاقاتية والمالية التي تسمح بالعمل في مجال استراتيجي.
- **مهن القطاع** التي تتوافق مع مجموع المهام والوظائف الواردة في قطاع خاص.

2- ضرورة التحول من التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى استشراف المهن:

إن منطق التوقع يشغل مكانة مهمة في المؤسسات، لضمان تكيف مواردها البشرية. فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يطرح سؤال التوفيق بين الاحتياجات والموارد في المؤسسة على المدى المتوسط والقصير.

فتنفيذ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

- تحليل الموارد البشرية من حيث: التعداد، السن، الأقدمية، المؤهلات...
- تحليل الوظائف وتطورها المحتمل على المدى المتوسط والقصير.
- تحديد ميكانيزمات التعديل الممكنة من حيث: تنظيم العمل، الترقية، الحركية، التدريب، التوظيف، التقاعد، وتنظيم وقت العمل... (Soulez،2015، ص106)

2-1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه أداة للتسيير التقديري، تهدف للتوقع والعمل (Dietrich et Parlier, 2007).

ويقترح Soulez (2015، ص108) تعريفا آخر أكثر وضوحا:" يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للكشف عن القضايا المرتبطة بتطور المهن، الوظائف والكفاءات ومعالجتها". ويشير إلى أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يضم محورين، محور فردي ومحور جماعي:

- المحور الجماعي يهدف لتحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة بالاعتماد على المدونة المرجعية للمهن والكفاءات، فهذا التشخيص يسمح بتصميم برامج للتدريب والحركية.
- المحور الفردي يهدف لمساعدة كل أجير فاعل على تطوير كفاءاته ومساره المهني في سياق يلائم احتياجات ووسائل المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات مثل موازنة الكفاءات، مراكز التقييم، مقابلات التقييم... (Soulez،2015، ص111)

2-2- محدودية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

إن المهمة الرئيسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هي توضيح القرارات المرتبطة بتسيير الكفاءات من خلال توقع آثار التحولات المستقبلية (تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية....) على المهن الفردية. فهو يعاني من قصور يفسر تطور استشراف المهن (Mérindol et al ;2009). و سنحاول توضيح جوانب القصور في ثلاث نقاط كالتالي:

- **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة تهتم بالعمل المحدد:**

الكثير من الباحثين انتقدوا طابع الإفراط في استعمال أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (Defélix *et al.*, 1997 ; Scouarnec, 2000)، فهذا المنهج كثيرا ما يبقى مجرد تقنية

(Amadieu, Cadin, 1996)، فهي تهتم بالعمل المحدد أكثر من العمل الفعلي أو الواقعي (Gilbert, Le Boulaire, 2009).

كما يرى Brabet (1993): " لا يوجد إلا في النظرية، أنه يمكن بسهولة التخطيط، وتحديد الفجوات وتحديد الاحتياجات.... وأنه يوجد سرور عند الأفراد الذين يستفيدون من الإجراءات لضمان مستقبل جيد للمؤسسة" وعليه فإن أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تبدو غير كافية لمواجهة التحديات الكمية والكيفية في توقع الموارد البشرية".

- **يركز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على المستوى الفردي:**

انتقادات أخرى وجهت لأدوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات تمثلت **في تركيزها الشديد على الكفاءات الفردية** و هي غير كافية على المستوى الفردي و الجماعي (Cazal, Dietrich, 2003 ; Gilbert, Le Boulaire, 2009). فهذه الأدوات نادرا ما تدمج التفكير على المستوى الجماعي لتطوير الكفاءات الفردية (Mérindol *et al.*, 2009).

- **يقتصر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في التوقع على المدى المتوسط والقصير:**

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتمد اعتمادا شديدا على رؤية قصيرة أو متوسطة المدى (Afriat *et al.*, 2005). لكن في السياق الديمغرافي الحالي، تحتاج الموارد البشرية للتسيير على المدى الطويل (Léon, Gogedroy, 2006 ; Thamain, 2009) .

ويوضح Valérie Mérindol (2009) وآخرون، أن هناك تحديان يؤكدان على غياب التفكير الاستشرافي حول الكفاءات الفردية في مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- **التحدي الأول يتمثل في خاصية رد الفعل و التحديد** للمقاربة: (Monti, 2002, Godet et Monti, 2003, Scouarnec et Veniard, 2006) فالتسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يهدف أساسا للاستجابة للتحولات المحيطة بالمؤسسة و النظر عقب التحليل الاستراتيجي(Louart, 2006)، و هذا منظور تقليدي في الاستراتيجية. فالتفكير بشأن تطور الكفاءات يشير إلى تحولات كبيرة في البيئة قد تحققت أو هي في طور التحقيق و لا تزال تخضع للتحديد قبل إعداد الاستراتيجية (Boyer et Scouarnec, 2008, Monti,2002).

- **التحدي الثاني يتمثل في أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يركز على الكفاءات الفردية** بشكل عام. فهو يسعى لتحديد الكفاءات الفردية المطلوبة، ومن ثم تحديد اتجاهات التطور الطويلة المدى لمحيط المؤسسة (Monti, 2002).

ونشير إلى أن هناك إشكالية جوهرية عند الحديث عن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتمثل في التساؤل حول ما هو المنهج الذي يمكن أن يساعد على تحديد، أكبر التحولات المحيطة والاستراتيجية (تحليل على المستوى الكلي)، ومن ثم ترجمتها من حيث الكفاءات الفردية المطلوبة (تحليل على المستوى الجزئي)؟ فهذا السؤال يبدو واسعا وقد ترك معلقا (Rouby et Thomas).

3- منهجية استشراف المهن:

إن الدراسات السابقة للاستشراف تركز على ثلاث أبعاد:

- أولا ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإلمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة.
- ثانيا النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي، حاضر، مستقبل).
- ثالثا الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية. (Jean-Baptiste Suquet,421 ;2009)

كما ترى (2002) Scouarnec أن " استشراف المهن يأخذ جانب من خصائص الاستشراف: مقاربة كلية، طويلة، عقلانية، ملائمة ورؤية للعمل تسمح بتجنب الانتقادات الموجهة للنموذج الكلاسيكي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات ويمكن اعتباره تجاوز لهذا المنهج والتوجه نحو بناء اتجاه ذو معنى وأكثر قيمة ... فميزة استشراف المهن أنه يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية والجماعية من خلال تاريخ المهن، ومن منظور يسمح بالتحكم الجيد بالتحولات على المدى الطويل".

فاستنادا لهذه الأبعاد والخصائص اقترح الثنائي Boyer & Scouarnec تعريفا لاستشراف المهن ومنهجية تضم أربع مراحل لمتابعة تطور المهن سنتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

3-1- تعريف استشراف المهن:

يعرف (Boyer & Scouarnec,2005 ; p 23) استشراف المهن بأنه:

" منهج استباقي لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات والأنشطة ومن حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصور المعارف الممكنة والمؤهلات والخبرات أو الخبرة المهنية والسلوكيات والمواقف التي من شأنها

أن تكون غدا قادرة على خدمة الفرد والمنظمة". كما أنه يتطلب بناء مشترك من قبل الفاعلين أو الخبراء لتحليل المهن ومعرفة المصير الممكن لها، إذ أنه يتضمن التفكير في المهن الفردية وفي تنظيم العمل، ويمكن القول بأن استشراف المهن يسمح بإدماج عمليات الاستشراف في الاستشراف التنظيمي. فمن وجهة نظر (Boyer & Scouarnec (2005، فإن " استشراف المهن يربط مصير المنظمة بالفرد".

ويرى (Valéry Michaux, 2010,P 452) أن " استشراف المهن مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة. ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال..."

كما يصف (Noguera & Lartigau, 2009) استشراف المهن بأنه مجال للتفكير و التطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهن من سوق العمل، إذ أن استشراف المهن يهتم برصد تطور المهن في المستقبل و تقديم حلول تطبيقية للتعامل مع مختلف الحالات، فإذا كان هناك احتمال أن بعض المهن سوف تختفي في المستقبل، فعلى إدارة الموارد البشرية العمل على التقليص من عدد الكفاءات في هذه المهن مع تسطير برنامج لتحويل هذه الكفاءات إلى مهن أخرى، أما إذا كانت هناك إشارات على أن بعض المهن تسير نحو التطور فيجب التخطيط لمواكبة هذه التطورات عن طريق إخضاع كفاءات هذه المهن إلى برامج تكوين خاصة لاكتساب المهارات المطلوبة، أما في حالة رصد ظهور بعض المهن الجديدة و التي تتميز بندرة الكفاءات في سوق العمل، فهنا يجب التحديد الدقيق لهذه الكفاءات، توصيفها و العمل على استقطابها و تطويرها بما يتناسب مع خصائص هذه المهن و التطورات التي تشهدها. (Boyer & Scouarnec,2009) نقلا عن (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص 290)

فاستشراف المهن هو عملية تهدف إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات وذلك من خلال مراحل يجب احترامها مع استخدام مجموعة من الأدوات أبرزها ورشات النقاش، العصف الذهني، الملاحظة، المقابلة والاستبيان لجمع وتحليل المعلومات وصياغة النتائج.

3-2- ملاحظة المهن أداة أساسية في منهج استشراف المهن:

يشير Massonnat (1992) نقلا عن (Boyer & Scouarnec, 2005, p 4,5) إلى خمسة معاني للملاحظة في العلوم الاجتماعية هي:

- الملاحظة كمراقبة للمكان أو السياق المؤسسي institutionnel الذي يتم تشخيصه
- الملاحظة كاستراتيجية للعمل: هي مجموعة الأعمال التي تساهم في التشخيص
- الملاحظة كمرحلة أو طريقة في البحث (الملاحظة المباشرة: اختبار أو استبيان)
- الملاحظة نتيجة للعمل الملاحظ: معناه البيانات التجريبية التي جمعت تأخذ اسمها ومنتوج الملاحظة المباشرة هو الملاحظ (Observable)
- الملاحظة كعملية: هي كل العمليات النفسية التي تنفذ في فعل الملاحظة

ويعرف Laplantine (1987) الملاحظة بأنها إطار لتحليل السلوكيات الاجتماعية انطلاقا من العلاقات الإنسانية المشتركة والمستمرة للوجود الإنساني وبالتالي فإنه يدمج الباحث في قلب عملية التحليل.

في حين يعرّف Lapassade (نقلا عن ثابتي الحبيب،2010، ص 16،17) الملاحظة-المشاركة بقوله:" هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث، بهدف مضاعفة المعارفL'accroissement des connaissances"، هذه الطريقة تلغي المسافة الفاصلة بين الباحث و موضوع البحث و تحوّل الباحث إلى فاعل Acteur لا مجرد متفرج أو عنصر محايد، و قد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العملي بالمشاركة Participatory Action Research/Recherche-Action Participative الذي يقتضي تدخلا شخصيا من الباحث في إشكاليات المجموعة البشرية المدروسة و انضواء في السياق العام للظاهرة Une totale implicationيسمح للباحث بالغوص في قلب الواقع المعاش أو الظاهرة المدروسة".

فحسب Chauchat هناك أربع مواصفات أساسية لطريقة الملاحظة-بالمشاركة:

- يتوجب على الملاحظ أن يندمج في المجموعة التي يتولى دراستها عبر المشاركة الفعلية في حياة هذه المجموعة.
- الحياد في هذه الحالة مجرد وهم لأن الملاحظات التي يبديها الملاحظ تجتاز عبر المصفاة المتشكلة من تدخلاته المختلفة.
- دراية وفهم الظاهرة الاجتماعية يرتبطان بالالتزام الشخصي للملاحظ.

و يشير د. ثابتي الحبيب (2010، ص 18) على أن " المهتمون بعالم الشغل و ظروف العمل وجدوا ضالتهم في هذه الطريقة باعتبارها الأداة المثلى لفهم الواقع المعقد..." حيث أدركت Simone Weil أن فهم ظروف العمال يتطلب العيش في كنف الحياة العمالية، لذلك اقتحمت في ديسمبر 1934 هذا العالم كعاملة في أحد المصانع حيث تولت تشغيل آلة Manœuvre sur machine الأمر الذي مكنها من تدوين ملاحظاتها العينية و الاستبطانية في "يومية مصنع" ضمن كتابها الهام «La condition ouvrière » (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، 2010)

كما يؤكد **د. ثابتي الحبيب(2010)**: " على أن هذا النوع من الارتباط بالوسط المهني (العلاقة الوظيفية)، رغم أهميته التي لا يمكن نكرانها، ليس ضروريا ولا إلزاميا لإجراء الأبحاث والدراسات الميدانية في الأوساط العمالية، إذ بالإمكان اقتحام هذا المجال بصفة باحث والحصول على مكانة تضمن له جمع المعلومات ومعايشة أحداث العمل اليومية، وقد تكون هذه الصفة أكثر جدوى من صفة الأجير لكونها تعطي حرية أكبر في التحرك والاتصال بدل الارتباط بموقع محدد، والالتزام بعمل معين قد يستوعب كل جهده."

أما Boyer & Scouarnec (2005، ص18)، فيؤكدان على أن الملاحظة مفهوم أساسي في العلوم الاجتماعية وخاصة في علوم التسيير. يستخدم وحيدا أو بالإضافة إلى تقنيات أخرى لجمع المعلومات، حيث اهتم الباحثان بالتقنيات المساعدة على جمع المعلومات في البحوث المرتبطة بالكفاءات والمهن من خلال جمعهما للدراسات السابقة في كتابهما «L'observatoire des métiers» حيث نحاول عرض أبرز الأدوات المستخدمة في مجال استشراف المهن في الجدول الموالي:

الجدول (06): عرض الأدوات المستخدمة في استشراف المهن

Les méthodologie المناهج	Applications تطبيقاتها
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل	Les métiers de l'environnement par Aline Scouarnec
التحليل الوثائقي، مقابلات شبه مباشرة	Le métier d'infirmière par Ali Smida
الملاحظة بالمشاركة	Les métiers de l'urgence par Vincent Chagué

métier de vendeur par Michèle Bergadaà et Samad Laaroussi	طريقة Prodin، مقابلات شبه مباشرة، استبيانات، فرق عمل
.e métier de caissière par Sophie Bernard	الملاحظة بالمشاركة، مقابلات شبه مباشرة
Les métiers des NTIC par Marc Zune	مقابلات السيرة الذاتية، دراسة حالة
nétier de conducteur par Jean-Philippe ıquet	الملاحظة بالمشاركة خلال عدة سنوات
:s métiers de la conception automobile par ilippe Lefèvre, Pascal Roos, et Jean-Claude Sardas	الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل
:s métiers de la conception automobile par Aurélien Acquier et Mathilde Eyherabide	الملاحظة بالمشاركة، بحث عمل
.e métier de comptable par Anne Dietrich	مقابلات شبه مباشرة
.es métiers de la banque par D.Retour et Dubois	مقابلات شبه مباشرة، ملاحظة مباشرة، استبيانات
e métier de conseiller-clientèle par Cécilia Brassier-Rodriguès	مقابلات شبه مباشرة، استبيانات
s métiers de l'armée par Mohamed Madoui	دراسة وثائقية، مقابلات استبيانات

المصدر: La Prospective des métiers (2009) , Luc Boyer Aline Scouarnec ,édition EMS.P 104

3-3- مراحل استشرف المهن:

تعد منهجية استشراف المهن المقترحة من طرف (Boyer & Scouarnec,2005)، والمعتمدة في العديد من الأبحاث والدراسات حول مستقبل المهن والتي اقترحت في كتابيهما «L'observatoire des métiers: concepts et pratique» و «La prospective des métiers» من أبرز المناهج وأكثرها استخداما.

حيث تعتبر هذه الطريقة منهجية للتحقيق الاستشرافي، مستوحاة من طريقة دلفي Delphi التي تعتمد على أراء الخبراء-الفاعلين لتحديد مستقبل المهن والكفاءات.

فهذه المنهجية تتميز بالمرونة وإمكانية تطبيقها في الميدان مع ضمان عمق و موضوعية النتائج (Boyer, Scouarnec, 2005,2009) و تضم هذه الطريقة أربع مراحل رئيسية:

1- مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في استشراف المهن، وتمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل يشرح مختلف المفاهيم ويبرز المعالم الرئيسية للإشكالية والهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء-الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات والذين سيقدمون آرائهم ويجيبون على مختلف الأسئلة والاستفسارات.

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية و التي تمثل الأرضية التي ستنطلق منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل و تركز على العناصر التالية:

- **التحولات الخارجية** :ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الخارجية لمؤسستكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية) و التي سوف يكون لها تأثير على مؤسستكم و مهنكم ؟
- **التحولات الداخلية** :ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمؤسستكم والتي سيكون لها تأثير على مؤسستكم ومهنكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجيا، اجتماعية أو تنظيمية)
- **التغيير** :ما هي التغيرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على

مستوى مؤسستكم ومهنكم؟ من حيث الأنشطة، الكفاءات، التكوين...إلخ) .

2- مرحلة قبل الصياغة Pré-formalisation

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة وإعداد خلاصة شاملة Synthèse من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة)ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع أراءهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات والتحولات المستقبلية للمهنة، وعلى ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية ويرسل الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان ويتم تحليلها وإعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للاطلاع عليها وإبداء ملاحظاتهم.

3- مرحلة الصياغة Construction

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، و يعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقييم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات و الحلول، و تعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين و القائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء- الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

4- مرحلة المصادقة Validation

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء .هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لدعم الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة.

كما يقترح Boyer و Scouarnecمرحلة إضافية لتقييم وتطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج وإرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج وتقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج وهي مرحلة استخلاص نتائج التحليل الاستشرافي للمهن. (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص 196،195، بالتصرف) وفيما يلي جدول يلخص المراحل السالفة الذكر:

الجدول (07): مراحل استشراف المهن

الخطوات	خصائصها
فهم السياق L'appréhension contextuelle	الإطار النظري حول هذا الموضوع، واختيار عينة من المؤسسات والخبراء الفاعلين، كتابة استبيان مفتوح لإجراء مقابلات شبه منظمة، ثم إجراء هذه المقابلات.
قبل الصياغة La pré-formalisation	تحليل مضمون هذه المقابلات وهيكلة الظاهرة. وكتابة الاستبيان وإرساله للفاعلين -الخبراء.
الصياغة La construction	تنظيم يوم العمل: إجراء التحليل بالتركيز على مجموعات العمل وجلسة عامة للمواجهة
المصادقة La validation	دمج النتائج الميدانية لمجموعات العمل واقتراح نموذج عام والتأكد من صحته في الميدان

المصدر: Boyer, L. et Scouarnec, A. (2005) « L'observatoire des métiers Concepts et pratiques », Editions EMS-Management et société, P 31

3-4- ضرورة تطبيق استشراف المهن في إدارة الموارد البشرية:

لتأكيد على ضرورة تطبيق استشراف المهن لابد من إبراز أهميته في إدارة الموارد البشرية والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فالاستشراف في الموارد البشرية هو امتداد للاستشراف الاستراتيجي الذي يهدف إلى توضيح الرؤى المستقبلية للمؤسسة حتى تستطيع مواجهة التحديات لتي تواجهها.

تبرز أهمية استشراف المهن في إلمامه بالتطورات الداخلية و الخارجية للمنظمات و أخذها بعين الاعتبار في متابعة تطور المهن (Boyer ,2002 ; Scouarnec,2002.a) فهو يسمح بتحديد اتجاهات تطور المهن الفردية و الجماعية حيث يعرف استشراف المهن على أنه: " نشاط يهدف إلى تحفيز حدس الفاعلين لتطوير فهم جديد للعالم، من خلال بناء شبكة تحليل تضمن القطيعة مع الأطر المرجعية القائمة ، موجهة لخلق و تقاسم المعاني، فهذا المنهج يستند على "تصميم بنائي" و تعاوني لتفكير الفاعلين- الخبراء حول مستقبل المهن الفردية، حيث يسمح بتصور التحولات و آثارها على وضعيات العمل الواقعية، و تنظيم العمل و المهن و هذا من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتسيير الموارد البشرية و خاصة تسيير الكفاءات. فهي " السبيل الممكن للتفكير والتحضير للعمل، وبشكل عام فإن منهجية استشراف المهن تمهد الطريق لمنهج تعاوني، استكشافي يمثل الرد المنهجي الأصيل على خاصية رد الفعل للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات" (Valérie Mérindol et al , 2009).

إن منهجية استشراف المهن تجيب عن التحدي المتمثل في أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يركز **على الكفاءات الفردية**، حيث أن الاستشراف يحلل الظاهرة برمتها: الآليات الأكثر أهمية والتي تضمن التطور، العناصر المكونة لها والعلاقات فيما بينها، فمنهجية استشراف المهن تهدف لتطوير "رؤية نظامية، معقدة للظاهرة المدروسة" (Scouarnec,2008). وهذا يعني أن التغيرات البيئية، تحولات المنظمة الممكنة (الاختيارات الاستراتيجية أو التنظيمية)، مكونات المهن المعنية والكفاءات الفردية المتعلقة بها، تعالج كمتغيرات تتفاعل فيما بينها (Valérie Mérindol,2009).

فالمنهجية المتبعة تحاول تقييم تأثير التغيرات البيئية (macro niveau d'analyse)، على الكفاءات المطلوبة (micro niveau d' analyse) مع إدماج مستوى التحليل الوسيط (méso niveau d'analyse) المهن الفردية. فالربط بين " التحولات البيئية" و " النشاطات في العمل" و "الكفاءات الفردية المطلوبة" يبقى صعب التنظيم (Marcq, 2008) .

رغم صعوبة هذا الربط إلا أنه مهم وأساسي حتى يصبح التفكير الاستشرافي عمليا بالنسبة للمؤسسة ويمكن تنفيذ توصياته الاستراتيجية.

أما أهمية منهج استشراف المهن في تسيير الموارد البشرية، فتكمن في الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها حيث يحدد فريق (2005) Prométhée للمفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات بفرنسا، غايات استشراف المهن كالتالي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في **سياق تحولات سوق العمل والمحيط** (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد **هامش المناورة** المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل
- توضيح المسارات **المهنية** الممكنة للأفراد
- توقع **احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب**

ويهدف استشراف المهن إلى: (Céreq,2015) نقلا عن (ثابتي الحبيب وآخرون،2017، ص):

- تحديد الاحتياجات والإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين
- بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة
- استباق الاحتياجات من المهارات ودعم الموظفين في التعريف بحياتهم المهنية وتجهيز الجهات الفاعلة في تعريف سياسة التوظيف والتدريب
- مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات والموظفين وتلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة
- إنتاج أداة للتشاور كأداة العمل لتطوير التوجهات المستقبلية
- بناء وسيلة للمناقشة والمشاركة بين الأفراد من أجل توضيح رؤية مستقبلية للوظائف والمهارات
- موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة وبناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني
- استشراف المهن والكفاءات تعمل على التعبير عن القضايا الاقتصادية وتلك المتعلقة بالأعمال أو المهارات
- إعادة المستويات الوظيفية على أساس المهارات والمهن والمؤهلات المطلوبة
- العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عا لم الأعمال والقضاء على المشاكل الإدارية خاصة إدارة الموارد البشرية

- يوفر مؤشرات تتعلق بتحديد العرض من القوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بالاتجاه المستقبلي للقوى العاملة
- يوفر معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات والخبرات
- يؤثر على القطاعات عديدة تؤثر بدورها على منظمات الأعمال مثل: القطاعات الاقتصادية والتعليمية التي تعتبر مصدرا أساسيا للتوظيف.

4- خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات:

حسب Le Boterf فإن المؤسسات والمنظمات اليوم تحتاج لمفهوم جديد من الكفاءة استنادا للتجارب المهمة التي تعيشها. إن مفهوم الكفاءة اليوم في أزمة لأن محتواها التقليدي لا يسمح بمواجهة التحديات الجديدة للكفاءة ووضعيات العمل. لهذا يجب تطوير أدوات مفاهيمية وعملية جديدة لأن المؤسسات لديها قضايا مهمة حول الكفاءات مثل تبني أدوات تسيير حديثة، توقع الكفاءات، تطوير رأس مال الكفاءات، تثمين الكفاءات المكتسبة في وضعيات العمل، مراجعة نظام التصنيف من أجل التركيز على تقييم الكفاءات، المحافظة على رأس مال الكفاءات الأساسية... وغيرها من القضايا التي تستخدم مفهوم ضعيف ظهر في سنوات الستينات وهو " مجموع المعارف، المعارف العلمية والمعارف العملية".

فالواقع الحالي للكفاءات معقد جدا وهذا التأخير ينطوي عليه خطر تبني أدوات تسيير وتطوير الكفاءات التي لا يمكن الاعتماد عليها ويمكن أن تسبب مشاكل أكثر مما تحل، فالمدونات المرجعية المتعددة التي لا طائل منها وأنظمة التقييم التي يتم التخلي عنها والمقابلات السنوية التي لا تتجاوز مرحلة الشكليات كلها تدفع الباحثين في الوقت الراهن لإعادة التفكير في مفهوم الكفاءة ليس من منظور نظري وإنما كضرورة عملية لدعم ومساعدة المؤسسات على الاستمرار والنمو (Le Boterf Guy, 2015, P57,58بالتصرف). استنادا لهذه التوجهات الحديثة نهتم ونركز في هذا المبحث على تعريف الكفاءات، وتوضيح تصنيفها إلى كفاءات فردية، جماعية وتنظيمية لنتطرق إلى مسار خلق المهن الجديدة الذي يعتمد على الكفاءات ومن ثم نشير إلى تصنيف Boyer للمهن الجديدة.

4-1- تعريف الكفاءة:

منذ بروز نموذج الكفاءات، اختلف الباحثين في تعريف الكفاءة لذلك نجد الكثير من التعاريف المهمة التي نحاول عرض البعض منها (Lethielleux.L,2016, p50) :

- الكفاءة هي " بنية معرفية ذات طبيعة اندماجية خاصة بالفرد". (Le Boterf)
- "الكفاءة هي وحدة تنظيمية ترتبط بالوظيفة الحالية والمطلوبة في المؤسسة" (Legrand-Lafoy & Roussillon).
- " الكفاءة هي المعرفة الواضحة التي لا تنفصل عن مفهوم الخبرة" (Pemartin)
- "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة والمسؤولية في الوضعيات المهنية التي يشغلها"(Zarifian)

و يعرف (Boyer.L, Equilbey.N,2003, P101) الكفاءة المهنية بأنها "جمع و تنفيذ الموارد (المعارف النظرية، المعارف العملية ، الخبرة)التي تظهر أثناء تطبيقها في وضعيات العمل المختلفة". كما يشيران إلى أن الكفاءات تعرض من خلال الربط الديناميكي بين مختلف العوامل التالية:

- المعارف النظرية
- الإجراءات و/ أو الممارسات الجيدة
- المعارف العملية
- الخبرة غير الرسمية

ويعرف الباحثان Daniel Held & Jean Marc Riss نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة بأنها: " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".

ويؤكد (د. ثابتي، د. بندي) " أن هذا التعريف يضع الكفاءة في موقع التقاء بين الأفراد وكفاءاتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض إدماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء "La Capacité d'Agir".

ويعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (1997) نقلا عن (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله، 2012، ص 122) الكفاءة المهنية بأنها: " تركيبة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول La Validité، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".

ويشير د. ثابتي الحبيب أن هذا التعريف يبرز " عنصران أساسيان هما:

- الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة بشتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، فهي مسئول مباشر عن اكتشاف الكفاءات الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها Validation (أو الإشهاد عليها لدى جهة مختصة Certification) والعمل على تطويرها."

وحسب (Lethielleux.L,2016, p50) فإن الكفاءة تتميز بالخصائص التالية :

- الكفاءة محددة: ترتبط بالهدف المراد تحقيقه
- الكفاءة نتيجة لاعتراف جماعي: موجودة بفضل نظرة الآخرين
- الكفاءة مزيج من: المعرفة النظرية، المعرفة العلمية والمعرفة العملية
- الكفاءة ذات طبيعة تقديرية: ترتبط بوضعية توجهها. لا يوجد شخص مختص بحد ذاته، ولا يتم ذلك إلا وفقا للمتطلبات المميزة لوضعيات العمل.
- الكفاءة يمكن ملاحظاتها في الوضعية المنفذة
- الكفاءة مسار بناء مستمر: تتطور مع مرور الوقت، وطوال المسار المهني للفرد.

نحاول في الجداول (رقم 12، 13) توضيح منطق الكفاءة بالنسبة للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية لإبراز أهميتها وضرورة التوجه نحو العمل بمنطق الكفاءات لضمان فعالية استخدام الأدوات الحديثة الداعمة لإدارة الموارد البشرية وأهمها استشراف المهن.

الجدول (08): منطق الكفاءة بالنسبة للمؤسسة

منظور المؤسسة	استخدام الكفاءة
الاستراتيجي	الكفاءة هي جزء من استراتيجية المؤسسة لأن الكفاءات الجديدة تشكل أصول تنافسية لمواجهة المنافسين
تنظيم العمل	تنظيم العمل يرتكز على مفهوم الكفاءة (بين الكفاءة المكتسبة والكفاءة المطلوبة)، توزع المهام والإجراءات وفقا للكفاءات المتاحة.
إدارة الأعمال	مهمة المسيرين هي توجيه الفريق لتحقيق النجاح الأمثل لمهمتهم. فهم قادرون على كشف كفاءات معاونيهم لتأثير عليهم جيدا.

المصدر: Lethielleux Laëtitia, 2016, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme édition, Gualino, p52

الجدول (09): منطق الكفاءة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

منظور الموارد البشرية	استخدام الكفاءة
التوظيف	الهدف من التوظيف هو تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد حيث يتم الكشف عن الكفاءات المطلوبة في المرشحين والاستجابة لتوقعات المؤسسة.
التدريب	يركز التدريب عل تمكين العمال من اكتساب الكفاءات التي يحتاجون إليها لتلبية احتياجات مؤسستهم. فمفهوم الكفاءة يكمن في قلب التدريب الفعال.
التقييم	يشمل التقييم قياس مستوى كفاءة الفرد وتحديد الكفاءات التي يجب عليه اكتسابها من أجل الأداء الجيد لمهمته في المنظمة.
الحركية المهنية	توفر الحركية المهنية للفرد إمكانية زيادة مستوى كفاءته داخل المنظمة. وبهذا المعنى يمكن أن يكون للحركية المهنية أثر على تحفيز الأفراد.

المسار المهني	القوانين الحالية والمرتبطة بالتدريب تؤدي إلى التفكير في إلزام الأفراد بالتدريب مدى الحياة. تكمن الكفاءة في صميم الحياة المهنية: اكتساب وتحديث الكفاءات حتى يبقى الفرد قابل للاستخدام في سوق العمل. وبهذا تصبح الكفاءة قضية رئيسية بالنسبة للمؤسسات وأقسام إدارة الموارد البشرية من أجل احترام مبدأ القابلية للاستخدام.

المصدر: Lethielleux Laëtitia, 2016, «L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme édition, Gualino, p53

4-2- الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية:

يركز منهج الاستشراف على ثلاث أبعاد، تحليل تطور المهن من منظور نظامي والإلمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية وكل المكونات، الدمج بين كل الفاعلين في المنظمة أثناء إعداد الرؤية الاستشرافية والجمع بين مختلف مستويات التحليل، أي تحليل تطور المهن على مستوى المؤسسة، على مستوى المجموعة وعلى مستوى الفرد وعلى مختلف الفترات الزمنية ماضي، حاضر، مستقبل لذلك نحاول شرح وتوضيح هذه الأنواع من الكفاءات لفهم مستويات التحليل التي يرتكز عليها منهج استشراف المهن.

يصنف د. ثابتي ود. بندي عبد الله (2012، ص133) الكفاءات الفردية والجماعية حسب سعة الانتشار ومستوى الحيازة، خاصة عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية نظرا لأهميتهما الفكرية والعملية. كما نشير إلى الكفاءات التنظيمية لتوجه الباحثين في مجال الاستشراف للاهتمام بهذا النوع في خضم التحولات المتسارعة في مختلف المجالات وزيادة حدة المنافسة التي أثرت على المؤسسات.

4-2-1- الكفاءات الفردية:

يعرف P. Gilbert & M. Parlier (نقلا عن د. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله، 2012، ص133) الكفاءة الفردية بأنها: " مجموعات معارف، قدرات عمل وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين ووضعية معينة" و بغرض تبسيطها يقول د. ثابتي أن الكفاءة الفردية هي :"كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية و التجارب الشخصية، و التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة و بصورة فعالة".

وتعرف (Cécile Dejoux (2013,p14 الكفاءة الفردية بأنها: " مزيج من المعارف، المعارف العملية، الخبرات والسلوكيات المطبقة في سياق معين. تلاحظ خلال تنفيذ الوضعيات المهنية انطلاقا من معرفة صلاحيتها. ولذلك على المؤسسة تحديدها، تقييمها، تثمينها والعمل على تطويرها".

وتشير (Drjoux.C (2013,p14, 15,16 إلى أن الكفاءات الفردية تضم خمسة أنواع هي:

- كفاءة " المعارف": هي معارف نظرية، معارف ممتلكة، معارف صريحة. تكتسب في التكوين الأولي والمتواصل وعن طريق تخصيص في المعلومات. وتضم شهادات التأهيل المهني المكتسبة مدى الحياة. وتشير في غالب الأحيان إلى المعارف الأساسية.
- كفاءة " المعارف العملية": مواقف اجتماعية، وسلوكيات فطرية أو مكتسبة، والقدرة على الاندماج في شبكات علاقتيه. وتسمى أيضا الكفاءات السلوكية أو الشخصية. نجد هذا النوع بالمهن المرتبطة بالخدمات وإدارة الأعمال وفي الكشف عن الإمكانات العالية Les Hauts potentiels.
- الكفاءات العاطفية: هي معرفة الذات، التحكم في الذات، المعرفة الاجتماعية وتسيير العلاقات مع الآخرين. يعتبر هذا النوع من الكفاءات كمحدد لنجاح الفرد. ظهر هذا النوع في سنوات التسعينات (1990) من طرف Salovey, Mayer & Goelman وقد عرفت بأنها: " قدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، جمعها، تفسيرها ودمجها في عملية التفكير والفهم والمنطق."
- كفاءة " معرفة الحلول": هي قدرات معرفية، قدرة الربط، امتلاك القدرة على الجمع بين المعارف والخبرات، القدرة على تطوير استراتيجيات التفكير. فهي كفاءات ضرورة لحل المشاكل، والاستجابة في الوضعيات الجديدة وغير المتوقعة.

4-2-2- الكفاءات الجماعية:

تعرف (Dejoux. C (2013,p 21,22 الكفاءة الجماعية بأنها: "كفاءة خاصة بالفريق تتميز بست سمات: تمثل مشترك، مرجعية مشتركة، لغة مشتركة، ذاكرة جماعية، التزام، هدف مراد تحقيقه... فالكفاءة الجماعية من وجهة نظرها تمثل النشاط الأساسي للمؤسسة فهي معرفة عملية جماعية، حيث

يقوم المشاركون بتنفيذ كفاءاتهم الفردية الخاصة بهم، وفقا للروابط التي تشكلت، و العلاقات السابقة التي تربط الأفراد، و التي تحفزهم و تضمن أهدافهم الشخصية، فهم يخلقون كفاءات جماعية خاصة بالفريق ".

يرى د. ثابتي أن الكفاءات الجماعية " ليست مجرد تجميع Assemblage للكفاءات الفردية بل هي تركيبة فريدة من الكفاءات، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النهائية النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين... إذ بفعل جو الابتهاج والديناميكية السائدين في الجماعة فإنه يتعذر تمييز المساهمات الفردية في العمل الجماعي مما يجعل الكل أعلى من مجموع الأجزاء، وهذه الصورة تجسد الكفاءة الجماعية ".

وتحدد Sauret مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية هي:

- التعاضد La Synergie: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- التضامن La Solidarité: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم L'Apprentissage: تحدد لقدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية :L'Image opérative collective تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين واللغة المشتركان Code et Langage communs: يضفيان مرجعية على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

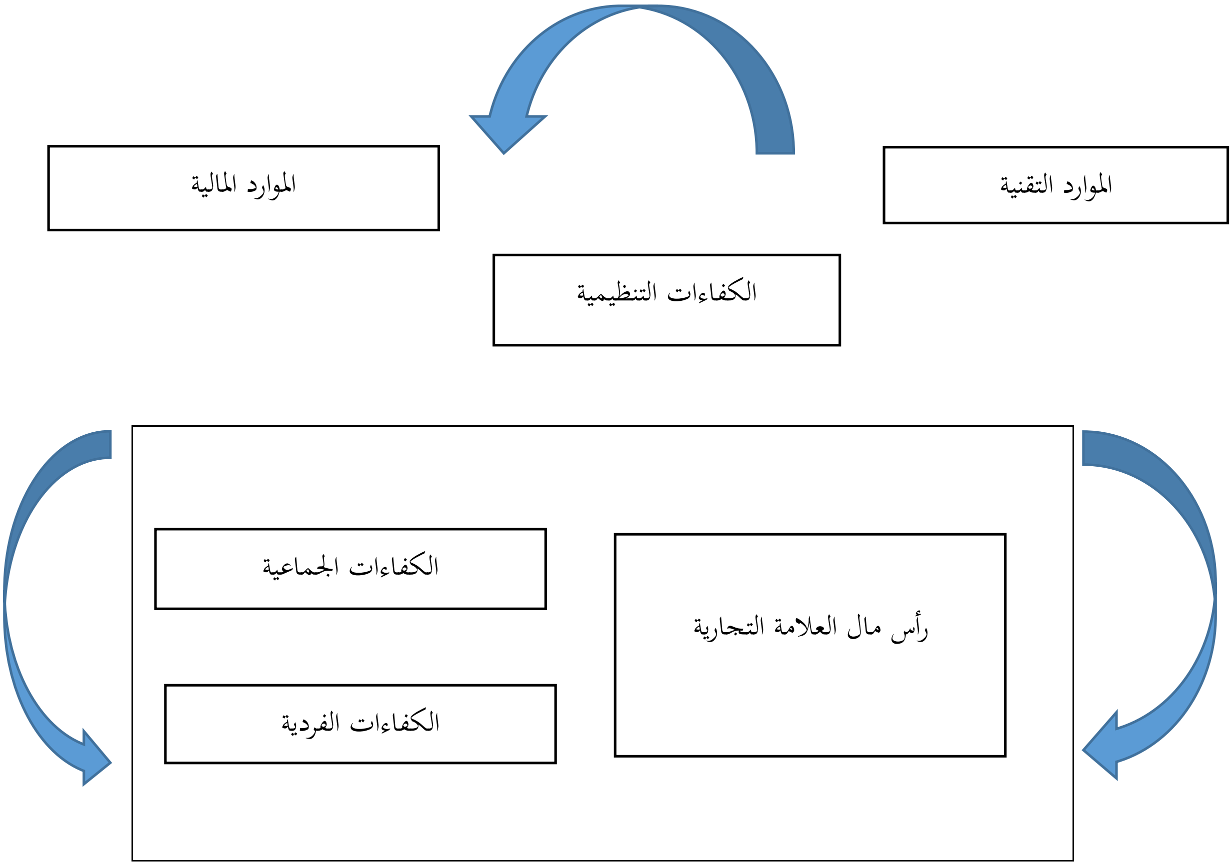
ومن هنا يشير د. ثابتي الحبيب إلى أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا، والمتمثلة خصوصا في:

- المهارات المشتركة لدى الجميع.
- شبكات الاتصال التي تنسق النشاطات
- الذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة

4-2-3- الكفاءات التنظيمية:

ترى (Dejoux ;2013,p 24): " أن الكفاءات التنظيمية تنفذ و تجمع بين الموارد المالية، التقنية، و غير المادية (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية و رأس مال العلامة التجارية) من أجل تطوير نشاط المؤسسة".

الشكل01: الكفاءات التنظيمية



المصدر: **Dejoux Cécile**(2013) , « Gestion des compétences et GPEC », 2eédition,Dunod,Paris .France, P25

إن بروز نظرية الموارد (Théorie des ressource) في أعمال Edith Penrose (1959) أعطت رؤية جديدة لاستراتيجية المؤسسة ومعنى لمفهوم الكفاءات التنظيمية. فقد ركزت الباحثة على دراسة تأثير العمليات الداخلية للمؤسسة على سلوكها... فنظرية الموارد تقترح إعداد الاستراتيجية انطلاقا من التحليل الداخلي للمؤسسة والأخذ بعين الاعتبار مواردها أي الكفاءات التنظيمية التي تربط بين مختلف الموارد لتحقيق الأداء...

ثم تلتها نظرية القدرات الديناميكية (Théorie des capacités dynamiques) التي تعتبر امتداد لنظرية الموارد، فقد ركزت على توسيع مفهوم الموارد من خلال تحليل الخصائص الأساسية للقدرات الديناميكية للمؤسسة وكيف تخلق وتستخدم هذه الموارد.

فقد أثبت Nelson & Winter (1982) أن " المعارف العملية للمؤسسة جزأ لا يتجزأ من الروتينات التنظيمية"، وعرف Teece & Pisano (1990)، القدرات الديناميكية هي: " قدرة المؤسسة على دمج، بناء، وإعادة تشكيل الروتينات الداخلية والخارجية الناتجة عن استخدام مختلف الموارد الخاصة بالمؤسسة". (Dejoux,2013,p24,25،بالتصرف)

كما ترى Dejoux،" أن الكفاءات المفتاحية Les compétences Clés هي كفاءات تنظيمية خاصة تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة ومستمرة مع الوقت... فالمهن هي مجموع النشاطات الحالية والمستقبلية التي تخصص لها المؤسسة الموارد المالية، التقنية والبشرية، حيث أن قلب المهنة يتكون من الكفاءات المفتاحية، فالمؤسسات لا تتردد في تعريف مهنها التي ستبرر الخيارات التي يتم اتخاذها، وتشارك في خلق هوية جماعية وتعطي معنى للاستراتيجية...فاللجوء إلى مفهوم المهنة يشير إلى ميزتين:

- النظر إلى المؤسسة كمحفظة من الموارد والكفاءات، تجمع بين " قلب مهنها" وأفضل ما يمكن أن تفعله مع " الكفاءات الأساسية".
- تحديد " قلب المهنة" يأخذ بعين الاعتبار مفهوم المهنة في الاستراتيجية، فمفهوم المهنة موحد في إدارة الموارد البشرية وبالتالي يمكن الربط بين " الكفاءات المفتاحية" والاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية... " (Dejoux,2013,p26;27 بالتصرف)

ويعرف Hamel & Prahalad (1999)، الكفاءات المفتاحية بأنها: " مجموعة المعارف والمعارف العملية التي تسمح للمؤسسة باقتراح منتوج يخلق فائدة للزبون". ويضيف Barney (1991)، أن هذه الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية:

- ذات قيمة: يجب أن تزيد من قيمة المنتج للزبون
- نادرة: يصعب اكتسابها
- حركيتها ناقصة: لا يمكن شراءها أو نقلها بسهولة

- عدم القابلية للتقليد Leur inimitabilité: لا يمكن نسخها وهي جزء لا يتجزأ من تاريخ وثقافة وسياق تطوير المؤسسة.
- ديمومتها Longévité: دائمة وتضمن استمرارية المؤسسة لأنها قادرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة والابتكارات (Dejoux,2013, p 25,26 بالتصرف).

4-3- مسار خلق المهن الجديدة وتصنيفها:

تتوجه العديد من الدراسات في مجال استشراف المهن إلى تحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن، فهم السياق العام لتحولها وتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة عليها، دون التعمق في متابعة تطور محتوى المهن أي المعارف، الكفاءات والنشاطات. حيث لا نكاد نجد دراسات تبحث حول كيفية بروز وخلق المهن الجديدة وفي هذا الإطار نحاول تسليط الضوء على تعريف المهن الجديدة Nouveaux Métiersومسار تحول الكفاءات والنشاطات لخلق المهن الجديدة، وتصنيف المهن من حيث دورة حياتها. إذ يعتبر Tissioui Mohamed من بين الباحثين الذين اهتموا بهذا المجال، حيث يرى أن " تحليل تطور المهن الحالية وتوقع المهن الجديدة هو قلب استشراف المهن وأدواته، ويشير إلى أن قلة الاهتمام بهذا المجال يرجع لسببين مهمين هما:

- تعقد النمذجة الشاملة للظاهرة المدروسة وتفاعلاتها مع مختلف مكونات المنظمة والمحيط من جهة، وصعوبة معالجة تدفقات مختلف المتغيرات في ديناميكية زمنية طوال عملية التفكير من جهة أخرى.
- عدم الاهتمام بأدوات وطرق التوقع لفهم تطور المهن، الرؤية المعطاة للتوقع تحدد النتيجة النهائية الناجمة عن التغيرات بهدف الاستعداد لمواجهتها، حيث أنهم لا يدركون أن فهم العملية يسمح باختيار الإجراءات الصحيحة لتنفيذها ". (Tissioui Mohamed, 2008)

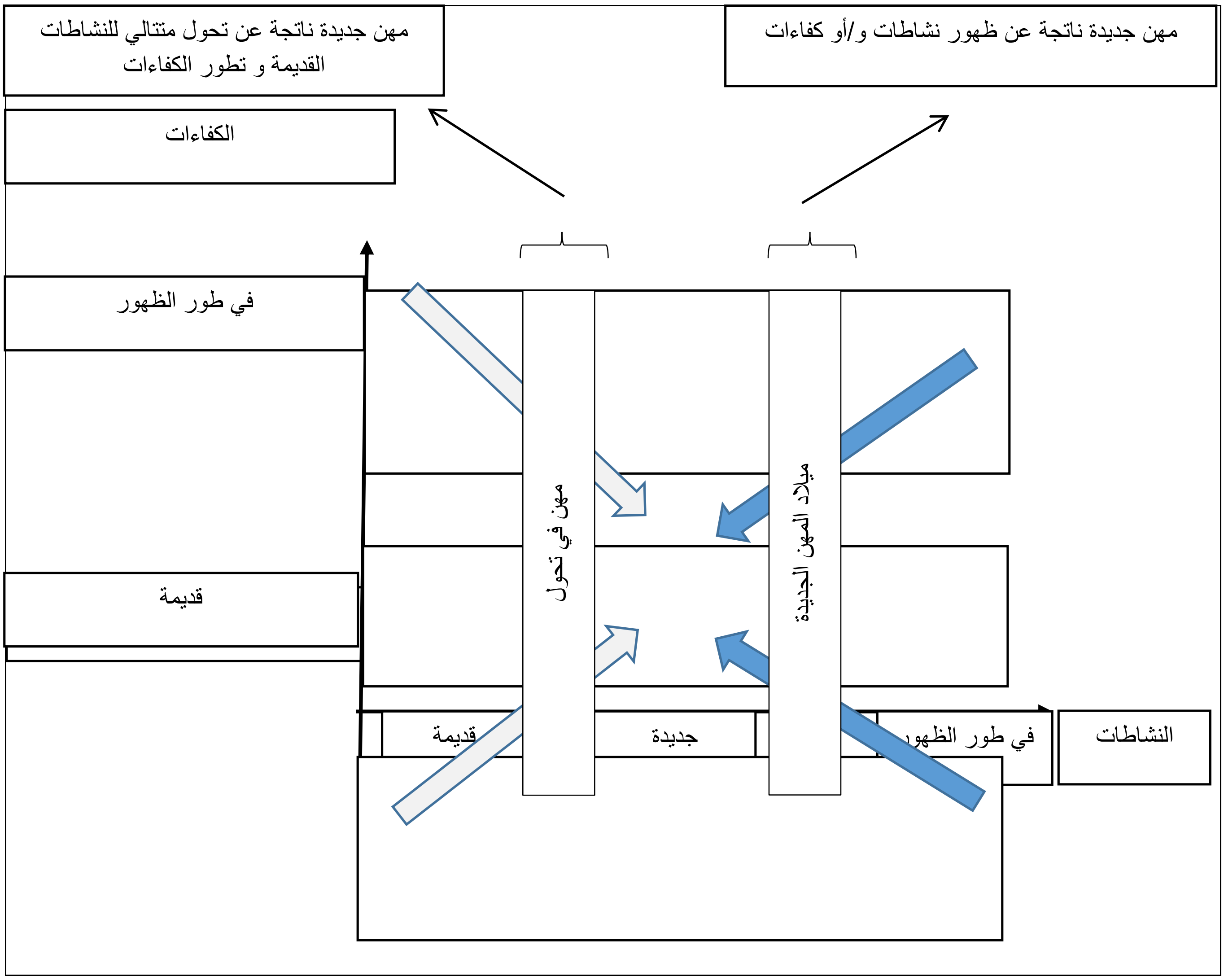
4-3-1- تحديد مفهوم المهن الجديدة:

يرى Tissioui، أنه من الصعب التفكير في المهن الجديدة، فخاصية الظهور لم يتم تحديها بعد، مما يتطلب التمييز بوضوح بين " المهن الجديدة " و" المهن في طور التحول"... وفي الواقع ليس هناك مهن جديدة وإنما مهن في طور التحول.

فأول صعوبة تواجه الباحث، هي الإجابة عن السؤال التالي:" هل المهن في طور التحول تتطور مع كفاءات جديدة، أو مهن جديدة تربط بين الكفاءات القديمة والجديدة، أو مهن جديدة بكفاءات جديدة وأهداف

جديدة؟ ... فالاعتماد على الاستدلال الثنائي المنبثق عن هذا المصطلح (التميز بين المهن الجديدة والوضعيات الأخرى) يفرض تقدير واضح للوضعيات المعقدة التي تتسم بالتنوع، فالنظر إلى التباين بين المهن القديمة والجديدة يقلل من مجالات رسم حدود هذه الأخيرة"، وللخروج من هذا الغموض يقترح Tissioui نموذج لتحليل تطور المهن يعتمد على تطور الكفاءات والنشاطات فهما العنصرين الأساسين في محتوى المهن والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل02: تحديد مفهوم المهن الجديدة



المصدر: Mohamed Tissioui, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, pages 234 à 258, Issn 1768-5958, http://www.cairn.info/

ويفترض Tissioui، " أن المهن الجديدة تبدأ في نهاية مرحلة الظهور وتتوقف عند مرحلة النضج. وبغية استيعاب الواقع المعقد، من الأفضل اختيار تحليل مكونين أساسيين للمهنة هما: النشاطات والكفاءات. فالشكل (03) يبين أن هناك عمليتين يمكن أن تخلق مهنة جديدة:

- المهن الجديدة تنتج عن التحولات المتعاقبة للنشاطات والتي تتطلب مجموعة من الكفاءات الجديدة من أجل تحقيق أهداف جديدة.
- المهن الجديدة تنتج عند ظهور نشاطات جديدة و/ أو كفاءات تستجيب للأهداف الجديدة.

ونشير إلى أن Tissioui لم يوضح ما إذا كان نموذجه يطبق في تحليل تطور كل المهن (الفردية، مهن المؤسسة ومهن القطاع) وبصيغة أدق هل كل أنواع الكفاءات (الفردية، الجماعية والتنظيمية) تأخذ نفس مسار التطور؟ فهي مستويات ضرورية لابد من التركيز عليها في تحليل استشراف المهن للوصول إلى نتائج واقعية تخدم الفرد والمؤسسة، إضافة إلى أنه لم يأخذ بعين الاعتبار تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تطور الكفاءات والنشاطات، فمسار خلق المهن الجديدة بالاعتماد على الكفاءات يطرح إشكالية مهمة تتطلب البحث الدقيق حول مستويات تحليل الكفاءات والعوامل المؤثرة على تطورها.

4-3-2- تصنيف المهن الجديدة:

ويصنف Tissioui، المهن حسب مراحل تطور ها في الجدول الموالي:

الجدول (10): المهن في تطور

المرحلة	مهنة في طور الظهور Métier en émergence	مهنة جديدة Nouveau Métier	مهنة في طور التحول Métier en transformation	مهنة في طور التقادم والزوال Métier en obsolescence

التعريف	مهنة غير معترف بها في أماكن النشاطات وتطبق بطريقة مجزأة	المهن الجديدة هي التي لا يمكن تعريفها بالتصنيف المهني المطبق. هي مهنة معترف بها حديثا، لم يتم تعميمها بعد لكن نشاطاتها وكفاءاتها جديدة أو مرتبطة بالقديمة من أجل تحقيق أهداف جديدة. يمكن اعتبار المهنة الجديدة هي الفترة الفاصلة التي تمتد من ظهورها إلى نضوجها.	مهنة معترف بها لكن في مجالات نشاط تظهر وفي مجالات أخرى تختفي. فمجموعة التغيرات تحدد درجة تحول المهن.	مهنة معترف بها في مجالات نشاط معرضة للخطر

المصدر: Mohamed Tissioui, 2008, « Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins », revue-management-et-avenir, 2008/3 n° 17, pages 234 a 258, Issn 1768-5958, http://www.cairn.info

أما(2005) Boyer فقد صنف المهن إلى ثلاث أنماط: المهن الفردية أو " المهن المفقودة perdu"، " مهن قيد الحياة survie"، " المهن الوليدة، الجديدة naissant":

- **المهن المفقودة أو في طور الانقراض** les métiers perdus ou en obsolescence: **نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءاتها غير مميزة وقابلة للتبديل**

بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة. إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية (Dietrich, Parlier, 2007)

– **مهن قيد الحياة أو في تحول**: **les** métiers en survie positive ou en transformation الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

المهن الوليدة أو الناشئة في طور الظهور les métiers naissants ou en émergence : مرتبطة بكفاءات نادرة في المنظمات وفي سوق العمل. دور إدارة الموارد البشرية هو تحديدها، تطويرها، واجتذاب هذه الكفاءات المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة.(Dietrich, Parlier, 2007)

حسب (Jean-Marie Peretti,2016, p03) فإن "...تحول المنظمات من حيث تنظيم العمل و تغير الهياكل. جعل المؤسسات تدخل في دوامة فرضت على وظيفة الموارد البشرية أن ترافق هذا التغيير وتشارك بسرعة في الخيارات التنظيمية، وتندمج في التحول".

لهذا ركزنا في هذا الفصل على استشراف المهن كمنهج يدعم نشاطات إدارة الموارد البشرية و يضمن تحقيق أهدافها فهو يسمح بتوقع معارف، كفاءات، نشاطات و مسؤوليات مهنة معينة مما يتيح اختيار الفرد المناسب لشغل هذه المهن و تحديد البرنامج التدريبي الملائم لتطوير كفاءاته مواكبة للتحولات و تحديد الأجر المناسب له، إضافة إلى ذلك توفير ظروف العمل التي تتيح للفرد إنجاز مهامه و تحقيق أهدافه.

الفصل الثالث

دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية

يرى (Jean-Marie Peretti, 2016,p03) "أن المحافظة باستمرار على الكفاية النوعية والكمية للتوظيف تتطلب منهج ديناميكي، و يقظة تكنولوجية، متابعة القابلية للاستخدام لكل فرد، التسيير التقديري، و جهد دائم لتأهيل و إعادة تأهيل الأفراد" ويؤكد أيضا على أن " التطور التكنولوجي يخلق، يعدل ويدعو للتساؤل حول الوظائف و يؤدي إلى زوال البعض منها" فمن وجهة نظر (Peretti,2016,p03) فإن: " التكنولوجيا الجديدة تحول المهن والكفاءات المطلوبة، و لتوقع ذلك المرصد ضروري لمعرفة الكفاءات الحالية و إمكانيات تطور كل أجير. وتكيف كل أجير يتطلب تدريبا استثنائيا شرطه الأساسي إعداد ميزان للكفاءات. وتطور المؤهلات يؤدي إلى تطور شبكات التصنيف والتأجير بسرعة كبيرة، وهذا يتطلب تحديثا مستمرا لتوصيف المناصب الذي يسلط الضوء على الثوابت (المهام المستقرة). مما يؤدي إلى تغير معايير وأهداف التوظيف".

فمن هذا المنطلق، ركزنا على استشراف المهن و الكفاءات و المواهب كمنهج يعتمد على أساليب و أدوات متنوعة لاستشراف و تصميم "المهن المستقبلية" و " الكفاءات الجديدة، إذ نعرض في هذا الفصل الأدوات الداعمة لتسيير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات و المتمثلة في المدونة المرجعية للمهن و الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات، كما نحاول توضيح دور استشراف المهن في تطوير كفاءات الأفراد من خلال اعتماد هذا المنهج كأداة لتحديد و توصيف الكفاءات ثم توضيح دوره في تسير المسار المهني و ضرورة تأسيس مراصد متخصصة قطاعية أو إقليمية أو على مستوى المؤسسات لتوفير الأرضية الملائمة للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية. و في الأخير نوضح فكرة تطور إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب الذي يعتبر امتداد لاستشراف المهن.

1- الأدوات الداعمة لتطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية:

" ...المؤسسات تبحث عن المعاونين القادرين على التكيف مع تطور المهن، مع ظهور التكنولوجيا الجديدة ومع لا تأكد المحيط. والقادرين على إثبات قدرات جديدة مثل المبادرة والعمل التعاوني". (Dejoux, Thevenet,2010, p62) لهذا تعمل المؤسسات على توقع تغيرات المحيط التي تؤثر على نشاطها ومهنها وتركز على استشرف المهن والكفاءات المستقبلية والتي تضمن تكيف المؤسسة مع هذه التحولات أو بعبارة أخرى تخلق لنفسها نشاطا جديدا لمواكبة التحولات المحيطة من خلال إنشاء خلية أو مرصد لاستشراف المهن والكفاءات وإعداد المدونات المرجعية للمهن و الوظائف والكفاءات

وغيرها من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتضمن بذلك تطورها واستمرارها حيث نحاول عرض أبرز هذه الأدوات فيما يلي:

1-1- المدونة المرجعية للمهن والوظائف:

يرى (ثابتي الحبيب،2009، ص230) "أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية وفعالة..." من هذا المنطلق تهتم المؤسسات ومراكز البحوث والمراصد بإعداد وتصميم المدونات المرجعية للمهن والوظائف والكفاءات لتسهيل وترشيد عمليات تسيير الموارد البشرية.

1-1-1-تعريف المدونة المرجعية للمهن والوظائف:

تعرف المدونة المرجعية للمهن والوظائف بأنها:" توصيف منظم لأنشطة ومهام وظيفة ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة". (جان ماري بيريتي، الحبيب ثابتي، الجيلالي بن عبو،2015، ص246)

أما Dejoux فترى أن" المدونة المرجعية للوظائف هي ملخص حول نشاط مهني أو مهنة، فهي تصف المهام التي يقوم بها الفرد في المنصب، وتحدد شروط التنفيذ الجيد لهذا النشاط (الوسائل، الأدوات، الصعوبات) وتحدد شروط الأداء: معايير تقييم النجاح أو الفشل"، فهي تعطينا رؤية عامة حول الوظائف والكفاءات، يمكن أن تتضمن معلومات كمية وكيفية. ويمكن أن تعرض كوثيقة إلكترونية في شبكة الاتصال الداخلي (intranet) للمؤسسة. (Dejoux.C ,2013, p107)

مدونة المهن تمثل مجموعة من الأنشطة المكونة لنفس المهنة، مدونة الوظائف أو المهن تسميها المؤسسات أيضا:

- المدونة المرجعية للنشاطات le Référentiel d’Activités
- مدونة الوظائف la Nomenclature d’Emploi
- خرائط المهن la Cartographie des Métiers

فمدونة المهن تهدف إلى تجميع العائلات المهنية التي تضم المناصب التي لها مهام مشتركة أو تقنيات مشتركة حيث تسمح بتحسين الحركية الداخلية من خلال توضيحها لأوجه التشابه بين مختلف المهن

1-1-2-أهداف مدونة المهن والوظائف:

تلعب المدونة المرجعية للمهن والوظائف دورا مهما وأساسيا في تسهيل عمل إدارة الموارد البشرية من خلال دعم نشاطاتها كتحليل العمل وتسيير الوظائف، التوظيف، تقييم العمال والتدريب وسنحاول توضيح أهدافها المرتبطة بهذه النشاطات فيما يلي:

تحليل وتسيير المهن من خلال:

- الكشف عن العناصر الثابتة في الوضعيات والمتغيرات الأكثر أهمية. (Mitral،Mayen ، Tourmen,2010, P34)
- إعطاء صورة واضحة وكاملة عن النشاطات.(Guittet, 1998)
- تحديد درجات التحكم في النشاط (Guittet, 1998)
- تقديم تحليل دقيق للمهام والوحدات المكونة لها (Cros, Raisky,2010,P112)
- تحليل مختلف المهام والوظائف لفهم الكفاءات المطلوبة (Guittet, 1998, P69)

دعم عملية التوظيف من خلال:

- إثراء معايير التوظيف (Cheminade B, 2008, P251)
- التحديد الدقيق لملامح الوظيفة (Labruffe. A, 2003, P43)

دعم الحوار والتشاور من خلال:

- خدمة أدوات الحوار والتشاور بين الفاعلين (Guittet, 1998, P11)
- خلق الاتصال الجيد (Labruffe, 2003,P 3)
- خدمة وسائل الاتصال الإضافية والمعرفة المتبادلة بين أفراد المنظمة. (Labruffe, 2003, p43)
- تطوير الاتصال من أجل التقييم المشترك الضروري لتحديث الكفاءات. (Labruffe, 2003, p43)

دعم عملية التقييم من خلال:

- قياس مساهمة العمال في الأداء التنظيمي على أساس قاعدة من المعايير المعروفة والمعلنة (Aubret, Calbert, Pigeyre, 2005,110)
- بناء شبكة تقييم للممارسات (Ardouin T, 2006, P118)
- قياس تطور الكفاءات (Cheminade B, 2008, P264)
- تقييم العمل (Aubret, Calbert, Pigeyre, 2005,p110)
- التقييم الموضوعي للمستوى الحقيقي لكفاءات كل فرد في المنظمة (Labrudde, 2003, p 63)
- تسهيل تقييم الكفاءات (Labruffe, 2003, P63)
- المقارنة بين الكفاءات المكتسبة والمطلوبة (Dietrich A, 2008, P77)

دعم مسار تطوير الكفاءات من خلال:

- تحديد احتياجات التدريب (Cheminade B, 2008, P211)
- تعيين الفجوة بين ما هو معلوم وما هو مطلوب
- تحديد برامج التدريب ومخططات العمل اللاحقة (Labruffe, 2003, P43,44)
- إعداد دفتر شروط التدريب المقبول في مجال الكفاءات المطلوبة بإشراك المشرفين والمعاونين في قياس الكفاءات وذلك استنادا للمدونة المرجعية
- تحديد مستويات تقدم الأهداف (Labruffe, 2003, P57,62)
- تصميم الأدوات البيداغوجية المستخدمة في التدريب (Mayen, Metral, Tourmen,2010, P42)
- تحديد مسار تدريب واقعي (Guittet, 1998, P66)
- تسجيل العمال في الحركية المهنية (Dietrich A, 2008, P77)

1-1-3- مراحل إعداد مدونة المهن والوظائف:

لتصميم مدونة المهن و الوظائف لابد من إتباع المراحل التالية (Cécile Dejoux,2013,P105,106,107):

- **تحديد المهن ضمن نشاط المؤسسة وتجميعها في عائلات مهنية:** في البداية لابد من جمع المعلومات حول المهن وبيئتها. ثم تحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح بإعداد المدونة والمتمثلة في: الوظيفة النموذجية، خريطة المهن وجسور العبور بين الوظائف.
- **إجراء المقابلات والملاحظات:** إن المنهج الوصفي هو أفضل طريقة لوصف النشاط بموضوعية، وهناك طريقتين مهمتين لتحقيق ذلك:

طريقة اللغة التي تعتمد على المقابلة مع شاغل الوظيفة الذي يظهر الكفاءة في نشاطه اليومي ويصف ما يقوم به من نشاطات ويصف معارفه العلمية والعملية وسلوكياته. لا بد من مضاعفة المعلومات من خلال توسيع العينة الخاصة والتي تعتبر مثال، ثم المصادقة عليها بإجراء مقابلات مع المسئول المباشر أو المشرف لأنه هو من يقيم ويثمن النشاط ولو مرة واحدة في السنة.

فالمشرف المباشر يصف النشاط المطلوب أو الذي يجب أن يكون وكيف يقيم. فهذا منهج معياري يعطينا معلومات قليلة عن "العمل الحقيقي" الذي يقوم به الفرد يوميا.

طريقة الملاحظة المعروفة بالإجابة عن سؤال ماذا نلاحظ؟ معناه نلاحظ النشاط المرئي فقط وشاغل الوظيفة هو مثال.

- **تحليل وتصور المدونة المرجعية:** من خلال الحوار مع المعاونين يتم اقتراح السياق وكفاءات المهن وشبكة التقييم. يمكن أن يشرف على هذه المرحلة مكتب استشاري يقوم بجمع البيانات وتحليلها واقتراح نموذج للمدونة المرجعية للمهن على إدارة الموارد البشرية. المدونة تتضمن الكفاءات المطلوبة لشغل منصب معين.
- **التحقق مع التنفيذ:** المصادقة على المدونة المرجعية من طرف الفاعلين أمر ضروري حتى تتناسب مع الممارسات وثقافة المؤسسة وتكون مقبولة من طرف الكل. هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاز هذه المرحلة أبرزها **طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية** ETED (Emploi-Type étudié dans sa dynamique) التي تم إعدادها من طرف مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات (Céreq) حيث تركز هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي مع شاغلي الوظائف.

1-2- المدونة المرجعية للكفاءات:

1-2-1-تعريف المدونة المرجعية للكفاءات:

يعرف (بيريتي، ثابتي، بن عبو، 2015، ص 263) المدونة المرجعية للكفاءات على أنها:" جرد للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، والمستوى المطلوب"

وتعرفها أيضا منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO,2013,P11) على أنها :" أداة تتطور باستمرار، فهي وثيقة على شكل قائمة يحدد فيها بالتفصيل كل المعارف اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة أو مهنة. نجد في هذه القائمة الكفاءات اللازمة لتحقيق هدف مهني أو إنجاز مهمة. يمكن استخدام هذه القائمة لتنظيم وتطوير ومراقبة وتقييم نشاط مهني معين. اعتمادا على هذه المدونة يتم تقييم الفجوات بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة أو المطبقة من طرف العمال لاتخاذ القرارات المهمة للتطوير، مما يجعل هذه الوثيقة أداة نوعية أساسية لضبط الكفاءات المطلوبة في سياسة التوظيف والحركية الداخلية والتدريب."

1-2-2-خصائص وأهداف المدونة المرجعية للكفاءات:

تتميز مدونة الكفاءات بالخصائص التالية(UNESCO,2013,P13):

- متماسكة Concret: تستخدم مدونة الكفاءات من قبل كل الأطراف المعنية، من قبل المسئولين على التدريب فهي تسمح بعرض كل وضعيات العمل الموصوفة.
- متجانسة Homogène: يجب أن تضمن المدونة الاتساق في صياغة الممارسات لتجنب التذبذب بين البيانات العامة والبيانات الأكثر دقة وتماسك
- هادفة Ciblé: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يهدف لتوقع المستقبل وصياغة الفرضيات واتخاذ الإجراءات بهدف الحد من فجوة الكفاءات اللازمة في منظمة معينة
- مسجلة في بيئة Inscrit dans un environnement: المدونة لا تصف كل المهن، وإنما تترجم وتعكس فقط علامة الاحتراف الحقيقي لمهنة معينة.

تصمم المدونات المرجعية للكفاءات لتحقيق عدة أهداف أبرزها (CNPF,1998,P6-7) نقلا عن(ثابتي الحبيب،2009، ص 231):

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع Groupes projets متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن.
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

1-2-3- مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات:

حسب Alain Labruffe (2010 ,P53,54,55) هناك ثلاث مراحل لإعداد وتصميم مدونة الكفاءات نوجزها في ما يلي :

- **المرحلة الأولى**: يتم في هده المرحلة الاطلاع على الأعمال النظرية والعملية المنجزة في القطاع المعني بالدراسة. تحديد المؤسسات المعنية بالدراسة ثم إجراء المقابلات المباشرة أو غير المباشرة (هاتفيا) مع رؤساء ومدراء الإدارات والأقسام من أجل:
  - عرض حال للأقسام والإدارات المعنية بالدراسة عن طرق الاستبيان الذي تم إعداده مسبقا.
  - تحديد الاحتياجات الحالية للمؤسسات المعنية.
  - التنبؤ بتغيرات وتطورات الوظائف والكفاءات المطلوبة

- **المرحلة الثانية**: يتم خلال هذه المرحلة تشكيل فرق عمل على أساس تطوع الأفراد وحصولهم على تدريب أولي في المنهجية داخل المؤسسات الممثلة للقطاع المعني بالدراسة من أجل إعداد مدونة الكفاءات.

هذه الفرق تضم أفراد متطوعين، لهم دافعية ذاتية في العمل ويشغلون وظائف مختلفة، يشرف عليهم رئيس معين من طرف المؤسسة وتركز أعمالهم وتنسق من أجل تحقيق ما يلي:

- تحديد جميع مجالات الكفاءات الضرورية في القطاع
- ترتيب كل مجال إلى مستويات حسب معايير موضوعية وتحدد من حيث المعارف النظرية، المعارف العملية والخبرات وذلك بإجماع كل أعضاء الفريق.
- تحديد المجالات بشكل متجانس بمساعدة خبير في المجال المعني بالبحث ويحترم المنهجية. (يقصد بالتجانس أن كل مجال يحدد بأربع أو خمس جمل على الأقل حيث كل جملة تبدأ بفعل، كما يجب أن تضمن المجالات الاستمرارية في التعلم عند الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه، وكل جملة يجب أن تحدد المعارف النظرية والمعارف العملية التطبيقية وكيفية التحول من المعرفة النظرية إلى المعرفة العملية)

- **المرحلة الثالثة**: تضم التجارب العملية في الإدارات التطوعية من أجل:

- تحديد المدونة المرجعية والمستويات
- تقيم الأفراد المعنيين
- قياس الفجوات والتحولات في البرامج التدريبية المناسبة من أجل معالجتها
- تقدير الموارد البشرية المتاحة في المؤسسات وقطاع النشاط أو في الأقسام
- تدريب مقيمين داخليين في المؤسسة
- تطبيق وتطوير المدونة المرجعية في جميع مجالات تسيير الموارد البشرية والإدارة التي تسمح باستخلاص التوصيات العملية ومن ثم تحديد التحسينات المستهدفة.
- تحسين تنظيم الأقسام على أساس أفضل كفاية الأفراد/ الوظائف
- إعادة تعريف الإدارة من حيث الكفاءات التي تدمج العناصر السلوكية المطلوبة من طرف منهج الجودة الحقيقية للحصول على شهادة ISO 9001.

حسب Labruffe فإن" ... تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات."

لهذا نجد العديد من الباحثين يجمعون بين المدونة المرجعية للمهن و الوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات و يعرفونهما مع بعض و يميزونهما بنفس الخصائص فكما ذكرنا سابقا فإن مراحل إعداد مدونة المهن تتطلب بالضرورة تحليل وضعيات العمل الفعلي وتحديد المعارف والكفاءات الحالية والضرورية مستقبلا لإنجاز مهام الوظيفة المدروسة وتحقيق أهدافها، لهذا يمكن القول أن مدونة الكفاءات تصمم بالموازاة مع مدونة المهن والوظائف وتمر بنفس مراحل إعداد هذه الأخيرة، حيث تعرف المدونة المرجعية للمهن و الكفاءات بأنها: " وثيقة مكتوبة تحدد و تصف بشكل منظم الوظائف النموذجية للمؤسسة و الكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظائف، فهي أداة أساسية لتسيير الموارد البشرية، إعدادها وتنفيذها يلغي الرسمية و الارتجال ويدعم شفافية وحياد مناطق اللاتأكد واللبس في إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل...هي أداة تعزز المهنية على مستوى نشاطات الإدارة العمومية وعلى مستوى نشاطات إدارة الموارد البشرية، تسهم في توضيح مفهوم العمل ومفهوم الموارد البشرية فهي تعطيهما معنى منظم و قاعدة مؤسسية "fondement institutionnel (Ministère de la culture du Maroc,2009,P6).

تعتبر مدونة المهن والوظائف والمدونة المرجعية للكفاءات أدوات أساسية في تحديد وتوصيف النشاطات والكفاءات فالأولى، تصف وتعرض الكفاءات اللازمة لأداء هذه الأنشطة، حيث يتم فيها تجميع الكفاءات حسب المجالات (التقنية، التنظيمية، العلاقاتية، الاستراتيجية). أما الثانية هي أداة لتسيير وتطوير الكفاءات، "... ووسيلة أساسية لتحديد التوجهات الاستراتيجية لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات التنظيمية للمؤسسة كما تساهم المدونة المرجعية للكفاءات في تحديد الفوارق الموجودة بين الكفاءات المتاحة فعليا والمستخدمة في المنظمة وتلك اللازمة لتحقيق الأهداف..." (د. ثابتي الحبيب، 2017،ص39)، إذ يتضح جليا من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها مدونة المهنة والوظائف و المدونة المرجعية للكفاءات و التي ذكرناها سابقا، أنهما تدعمان تسيير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات و تضمن فعاليتهما في تسيير الموارد البشرية.

2- دور استشراف المهن في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية:

2-1-استشراف المهن أداة أساسية في تحديد وتوصيف الكفاءات:

يدرج أ.د. ثابتي الحبيب (2017،ص19،20)" التحليل الاستراتيجي الوظيفي ضمن الشروط المسبقة لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات، كتعبير عن قناعة مفادها أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية لهذا المشروع لن تتأتى إلا بالانطلاق من معرفة وإدراك تامين بما يفرضه المحيط من ضغوطات وتهديدات ما يعرضه من مغريات من جهة، وبما تحتويه المؤسسة نفسها من إمكانيات وما تعانيه من نقائص من خلال الوقوف على عناصر القوة والضعف الداخلية من جهة ثانية، وذلك حتى لا يكون منتهى أو غاية تطوير الكفاءات من أجل تطوير الكفاءات فقط"Une fin en soi ، و يضيف د. ثابتي (2017،ص27) " أن تطوير الكفاءات استثمار متوسط أو طويل المدى، وعليه فإنه كلما كان الأفق بعيدا والمحيط غير ثابت كلما تعين على المؤسسة أن تكون لها نظرة واضحة لمستقبلها المرغوب، وأن تتبنى طريقة استباقية Anticipative وليس فقط ارتدادية Réactive.

كما يؤكد د.ثابتي الحبيب بقوله: "إن مشروع تطوير الكفاءات لا يمكنه أن ينجح إلا بانخراط مختلف فئات الفاعلين..." إن هذه الشروط التي أدرجها د. ثابتي لتنفيذ منهجية تطوير الكفاءات تتوافق تماما مع الأبعاد التي يركز عليها استشراف المهن والمتمثلة في:

- ضمان البعد النظامي للرؤية والذي يسمح بالإلمام بالمحيط والمتغيرات المعقدة.
- النجاح في الجمع بين مختلف مستويات التحليل (مهن المؤسسة والمهن الفردية) ومختلف الفترات الزمنية (ماضي، حاضر، مستقبل).
- الدمج الجيد للفاعلين بالمنظمة في إعداد الرؤية الاستشرافية (Jean-Baptiste Suquet,421 ;2009) .

وعليه يمكننا القول إن استشراف المهن هو منهج استباقي يلعب دور مهم في دعم منهجية تطوير الكفاءات من خلال تحكمه في التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة على المدى الطويل وتحديد تأثيرها على وضعيات العمل الواقعية وتنظيم العمل، كما يسمح بتحديد اتجاهات تطور الكفاءات الفردية

والجماعية من وجهة نظر الفاعلين، من أجل اقتراح الحلول الممكنة لتسيير الموارد البشرية وخاصة تسيير وتطوير الكفاءات.

كما يرى د. ثابتي الحبيب (2017، ص29) أنه: " لا يوجد اتفاق حول المراحل والعمليات المندرجة ضمن طريقة تسيير وتطوير الكفاءات لأسباب كثيرة أهمها تعدد العمليات والمسارات وتباين الممارسات والتطبيقات من مؤسسة لأخرى..." لذلك اقترح دمج هذه العمليات في ثلاث محاور هي :

- تحديد وتوصيف الكفاءات
- اكتساب، إنتاج وتنمية الكفاءات
- تقييم، تصديق والاعتراف بالكفاءات

و يعتبر أن مرحلة تحديد وتوصيف الكفاءات هي مرحلة مهمة وحاسمة في مسار تطوير الكفاءات، إذ يدرج د. ثابتي المهنة كوحدة تحليل في هذه المرحلة، حيث يرى أن: "المهنة تشكل مستوى وسيط بين المؤسسة والمنتوجات، وتكمن أهمية تحليل المهنة أو قطاع النشاط في كونها تمكن من تحديد الكفاءات بمنهجية أدق باعتبار أن المهنة مفهوم يدمج الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة"، و نشير إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر المهنة أيضا وحدة تحليل حيث يهدف أساسا إلى متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات، المسؤوليات والكفاءات، و هذا ما يؤكد على أن تطبيق منهج استشراف المهن أداة أساسية في مرحلة تحديد و توصيف الكفاءات فهو يساعد على نجاح تنفيذ مسار تطوير الكفاءات لأنه المنهج الذي يسعى لتحقيق نفس الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تحديدها وتوصيفها للكفاءات الحالية أو اللازمة مستقبلا و المتمثلة فيما يلي (أ.د. ثابتي الحبيب، 2017، ص 32،31):

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.

- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض النشاطات والتركيز على بعض المهن.
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية ولمناصب.
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتمادي على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

2-2- دور استشراف المهن في تسيير المسارات المهنية:

تتضمن إدارة المسارات المهنية مجموعة من النشاطات تشكل جزء من إدارة الموارد البشرية وتتجلى فوائدها في ثلاث عناصر هي :

- المساهمة في تلبية الاحتياجات التنظيمية من حيث التعداد اللازم والكفاءات المطلوبة
- تقديم إجابات فردية حول تطلعات العمال
- تنمية ولاء العمال

فالمؤسسة والفرد الفاعلين الرئيسيين في عملية إدارة المسار المهني، فالعامل يأخذ الجزء الأكبر من تسيير مساره المهني حيث تزداد مسؤوليته التي تتضمن طموحاته ومتابعته للمسار أو بالأحرى طريقه الخاص، في حين تعتبر إدارة المسار المهني جزء لا يتجزأ من التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات الذي تقوم به المؤسسة في إطار التخطيط لمواردها البشرية، فكل من المؤسسة و الفرد يعملان على التسيير المشترك للمسار المهني. (Cerdin Luc،2015، ص15،16،17)

يعرف Guérin & Wills إدارة المسار المهني على أنه " مجموع نشاطات المنظمة التي تهدف لتلبية الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما في ذلك التعيين، التقييم، النشر وتطوير العمال، إذ تحدد المنظمة

مسارات ونشاطات العمال بشكل فردي، سعيا لإرضاء طموحاته الشخصية حيث يحدد الفرد أهدافه من المسار و الوسائل التي تساعده على تحقيقها(Mecum, Cerdin, 2000, P 28) ".

ونشير في هذ الصدد إلى أن منهج استشراف المهن يعتبر " مجال واسع يسعى لتحقيق أهداف مختلفة ويمكن أن يرتبط بمنهج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يطبق في المؤسسات العمومية أو الخاصة من أجل رسم سياسة ملائمة لتسيير الموارد البشرية سواء من حيث سياسة التدريب، سياسة الحركية الداخلية، سياسة التوظيف في المناصب الجديدة ومن حيث مرافقة العمال ..." (Valéry Michaux, 2010,p 452)

فحسب المفوضية العامة للتخطيط ومراصد المهن والمؤهلات فإن استشراف المهن يهدف لتحقيق ما يلي:

- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل والمحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...)
- تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل
- توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد
- توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب

استنادا لهذه الأهداف وتركيز العديد من الدراسات على رسم جسور العبور بين المهن على مستوى المؤسسات أو القطاعات يمكن أن يتضح الدور الهام الذي يلعبه هذا المنهج في تسيير المسار المهني للفرد.

فمنهج استشراف المهن الذي يعمل على متابعة تطور المهن الحالية وتوقع المهن المستقبلية بالتركيز على محتواها من النشاطات والكفاءات يدعم كل أنواع الحركية (الأفقية، العمودية، الجانبية والجغرافية...الخ) ويوفر الأرضية الملائمة لتبني النماذج الجديدة للمسار المهني والتي تطبق في بيئة العمل الأكثر ديناميكية والمتمثلة في: المسار المتلون Protéines والمسار الذكي Intelligente الناتج عن تفاعل معرفة الذات ومعرفة المحيط L'articulation du JE et du JEU حيث يشكلان أساس التسيير المشترك للمسار المهني.

- المسار المتلون : Carrière Protéines هو المسا الذي يديره الفرد بنفسه و ليس المؤسسة (Hall, 1997) ، من يتابع المسار المتلون يسعى للحصول على وظائف متنوعة في المنظمة التي يعمل بها. فقيمة الفرد هي التي تضمن معايير نجاح المسار المهني الفردي. فهو" يسير ذاتيا " بمعنى أنه يرتبط بالقدرة على التكيف و التمرن.

- المسار الذكي : Carrière Intelligente المقترح من طرف (Parker, Khapova, Arthur, 2009)فهو المسار الناتج عن إتباع منهج متداخل التخصصات، و خاصة علم النفس (الذي يهتم بالفرد نفسه) ،و علم النفس الاجتماعي (الذي يهتم بعلاقات الفرد) و علم الاجتماع (الخلفية الاجتماعية للفرد). فنظرية المسار الذكي تقترح أن الأفراد يستثمرون في مسارهم المهني من خلال ثلاث " طرق من المعرفة" :

- معرفة لماذا Savoir pourquoi (تعكس تحفيز الفرد و هويته)
- معرفة كيف Savoir comment (تعكس الكفاءات و الخبرات)
- معرفة مع من Savoir avec qui (تعكس العلاقات الشخصية في العمل و خارج العمل)

إن الدور المهم الذي يلعبه استشراف المهن في تسيير المسارات المهنية وتطوير الكفاءات يفرض وجود أداة ووسيلة مهمة تضمن نجاح عمليات الاستشراف وتحقق نتائج ملموسة على مستوى الفرد، المؤسسة و القطاع، تتمثل في مراصد المهن والوظائف والكفاءات، والتي نحاول توضيح مهامها فيما يلي:

3- مراصد المهن والوظائف والكفاءات:

الوظيفة الرئيسية لمراصد استشراف المهن و الكفاءات هي ملاحظة الوظائف و المؤهلات والكفاءات على مستوى القطاعات المهنية و التي تقع عند تقاطع ثلاث أبعاد (البعد الأول يرتبط بحوكمة سياسة التوظيف و التدريب التي تركز على إشراك مختلف الفاعلين في القطاع البعد الثاني يتعلق بالأدوات المستخدمة من طرف الفاعلين و التي تتميز بموضوعية ملاحظة و تحليل العلاقة بين التدريب و التوظيف، و البعد الثالث يتمثل في الدمج و المحافظة على وظيفة استشراف التدريب- التوظيف في القطاعات المهنية) ميزت سياسات التوظيف و التدريب على مدى نصف قرن . فالهدف الأول لمرصد المهن والكفاءات هو

مساعدة المؤسسات على التوقع الجيد لاحتياجاتها من حيث الكفاءات ومرافقة العمال في تحديد مساراتهم المهنية وتوجيه الفاعلين في القطاعات إلى تحديد سياسة التوظيف والتدريب (Céreq,2012).

يشير (Boyer, Scouarnec , 2002) إلى أن "الهدف الأساسي لاستشراف المهن هو تأسيس مرصد المهن، الذي يهتم بتحليل وضعيات العمل الواقعية والمنفذة. ويسعى لتحقيق ثلاث أهداف: الحصول على أفضل المعارف حول المهن، بناء منهجية ولغة مشتركة، تقييم آثار التغيرات التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المطلوبة. وبدل أن يكون أداة جامدة، مرصد المهن يهدف لمتابعة وإدماج التطورات الحالية والمستقبلية ".

ويؤكدان على أن ملاحظة المهن تتطلب إنشاء مرصد للمهن " الذي يهدف إلى تحليل وضعيات العمل المنجز فعليا (الواقعي)، و توقعها مستقبلا" (Boyer, Scouarnec,2009,P103)

فالمرصد يمكن أن يكون في المؤسسة ويعمل بوتيرة مرة أو مرتين في السنة، يتكون من لجنة قيادة ثلاثية تضم ممثلا عن الإدارة وممثلا عن الموارد البشرية، وممثل عن كل نقابة عمالية وأحيانا ممثلين عن المهن. كما يمكن أن يتابع خبير في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عمل المرصد. تركز الإجراءات الرئيسية على إعداد خرائط المهن مع الأخذ بعين الاعتبار تطور تعداد العمالة في المنظمة وشرح احتياجاتها من حيث تطور الكفاءات وإعداد قائمة بالمهن الحساسة أو التي تصبح حساسة مستقبلا، والمهن المندثرة (التي تؤول إلى الزوال) والمهن الجديدة. كما تتمثل المهام الرئيسية للمرصد في:

- توقع التطورات الرئيسية للمهن في المؤسسة وزيادة توضيحها من خلال خرائط المهن.
- اقتراح تدابير لتسيير الوظائف.
- متابعة تنفيذ التسيير التقديري للوظائف والكفاءات. (Cécile Dejoux,2013,P11)

هناك العديد من المراصد ومراكز البحوث المتخصصة في البحث عن العوامل المؤثرة على تطور المهن ومتابعة تطورها الحالي وتوقعها مستقبلا، حيث يرى د. ثابتي الحبيب (2010، ص 324) أن هناك مراصد ذات طبيعة شاملة تهتم بسوق العمل وقضايا التكوين والتمهين على نطاق وطني في بعض الدول مثل:

- المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف
- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (المنار)، المملكة الأردنية
- المرصد الوطني للتشغيل والمهارات، الجمهورية التونسية
- المرصد الأوروبي للشغل

و أخرى ذات طبيعة قطاعية تهتم بتطور المهن والوظائف في قطاعات خصوصية، والموجودة على نطاق واسع بفرنسا. حيث قامت لجنة المراصد والشهادات التابعة للجنة الوطنية للتدريب المهني Le Comité observatoires et certifications du Comité national pour la formation professionnelle (CPNFP) بتحقيق حول المراصد وتجميع كل المعلومات المرتبطة بها مثل العنوان، الهاتف، البريد الإلكتروني، المسؤول على المرصد ومعلوماته الشخصية في دليل تضمن 126 مرصد في قطاعات مختلفة[1]، نذكر منها مرصد مهن الاتصالات بفرنسا L'observatoire des métiers des Télécoms الذي قام بدراسة سنة 2007، بعنوان « Prospective du secteur des Télécoms et conséquences sur les métiers»، التي استرشدنا بها في الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

إذ هدفت دراسة المرصد لاكتشاف التطورات المستقبلية في قطاع الاتصالات والتي لها تأثير على المهن الحالية واكتشاف تطورات القطاع والمؤسسات على المدى 2007-2010 ورسم السيناريوهات المحتملة المعقولة والمتناسقة وتحديد آثار هذه السيناريوهات على نشاطات وكفاءات المهن المعنية (طبيعة التأثير، قوته ومداه الزمني). حيث اعتمد الباحثين على مجموعة مقابلات وتحقيقات مع الفاعلين في القطاع لإجراء هذه الدراسة من خلال مرحلتين:

- **المرحلة الأولى** يتم فيها استشراف القطاع من خلال:
  - ➢ دراسة التطورات الماضية والحالية (حركية الفاعلين، القوانين، التكنولوجيا، سلوك الزبائن، الهيكلة الداخلية للمؤسسة، تزايد المنافسة...).
  - ➢ اكتشاف المستقبل بالاعتماد على التحليل المورفولوجي (تحديد الأبعاد الرئيسية، اكتشاف التوجهات الممكنة، تصميم السيناريوهات).

[1] Comité observatoires et certification du CPNFP, « Annuaire des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications », 2010.

- تحديد أهم القضايا ونتائجها.
- تشكيل فريق عمل يضم اثنا عشر مهني من مختلف مؤسسات القطاع ومجالات متنوعة من الكفاءات حيث يتم تأطيرهم من طرف خبراء متخصصين في الاستشراف وخبير في قطاع الاتصالات.
- بناء السيناريوهات المتناقضة مع توضيح التطورات واكتشاف نتائجها على النشاطات والمهن

المرحلة الثانية يتم فيها استشراف المهن (التفكير بالتركيز على المهن) من خلال:

- تأثير السيناريوهات على المهن المدروسة.
- تشكيل فرق عمل حسب مجالات المهن تضم من خمسة إلى ستة أفراد مهنيين ومسئول الموارد البشرية
- تحديد تأثير السيناريو على العائلات المهنية، ومعرفة طبيعة، قوة والمدى الزمني لهذا التأثير على المهن
- وصف المهن التي هي في طور التحول والمهن الجديدة

حيث خلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- وصف المهن وتطوراتها (النشاطات الحالية ونشاطات الغد، الكفاءات الحالية وكفاءات الغد)
- تحديد المهن الحساسة أو ذات الأولوية.
- تحديد المهن الجديدة

ويشير د. ثابتي الحبيب ود. بندي عبد الله (2012، ص326) إلى غياب المراصد المتخصصة بمتابعة تطور المهن الوظائف والكفاءات بالجزائر بقولهما: " وتبقى الجزائر من الدول القلائل التي تغيب فيها مثل هذه المراصد، الأمر الذي يشكل عائقا هاما في وجه الاهتمام بتطوير المهن والكفاءات، وعقبة أمام ترقية الأداء الوظيفي والتطابق بين التكوين والتشغيل، وتجديد مناهج تصميم والنظم الأجرية بشكل يستجيب لمتطلبات التحولات الراهنة..."

ومن بين الهيئات الوطنية التي تهتم نوعا ما بمجال تطور العمل والتكوين نذكر:

المعهد الوطني للعمل Institut National du Travail الذي يهتم بـ:

- تكوين وتجديد معلومات المستخدمين التابعين لوزارة العمل والتكوين المهني

- إنجاز دراسات وبحوث تدخل في مجالات تدخل الوزارة الوصية
- المساعدة التقنية في جميع المجالات المتعلقة بالعلاقات المهنية والتنظيم وظروف العمل
- تنظيم الملتقيات وندوات العلمية ذات العلاقة بشؤون العمل
- إصدار ونشر مجلات متخصصة في مجال العمل

رغم أهمية هذه الأدوار التي يقوم بها المعهد إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الدور الطموح الذي يجب على مراصد المهن التكفل به.

أما **مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات Centre d'études et de recherches sur les professions et qualifications (CEREQ)** يتولى إنجاز نوعين من المهام المتكاملة تتمثل في:

- ملاحظة وتحليل آليات التكوين والمساهمة في ترقية وتطوير المرفق العام المكلف بالتكوين والتعليم المهني
- إعداد وصيانة المدونة الوطنية للمهن والوظائف. (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله،2012، ص 327)

نظرا للدور المحدود الذي يقوم به المركز فهو يتميز"...بطابع متخصص يحول دون إمكانية تحوله إلى مرصد للوظائف والمهن، ولو أنه يقوم ببعض الأدوار فعليا". (د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله،2012، ص328)

إن المهام التي يقوم بها كل من المعهد الوطني للعمل ومركز الدراسات والبحوث لا تحقق الأهداف الحقيقية لمراصد المهن المتخصصة لمتابعة تطور المهن، الوظائف والكفاءات على مستوى القطاعات المهنية أو حتى على المستوى الوطني والتي أشرنا إليها سابقا، لذلك يؤكد د. ثابتي الحبيب ود. بندي عبد الله (2012، ص327) على أنه "... لا مناص من إنشاء مرصد وطني لمتابعة واستكشاف تطور المهن والمؤهلات والكفاءات، كخطوة أساسية في طريق ترقية الأنشطة المهنية ودعم الأداء الوظيفي في الإدارات والمؤسسات الجزائرية..."

4- توجه إدارة الموارد البشرية نحو استشراف المواهب:

في خضم التحولات الداخلية و الخارجية لمحيط المؤسسات، تتوجه المؤسسات نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن و الكفاءات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنها و توجيه

أفرادها نحو تطوير و اكتساب الكفاءات الضرورية و المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة حسب مفهوم (2005) Boyer ، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و تطورها في الممارسة، ومكانتها في المنظمة.

كما يؤكد L.Boyer & A.Scouarnec " بأن توقع المهن و تبني موقف استشرافي في إدارة الموارد البشرية يتطلب التفكير في الذات و في مواهب الغد...فاستشراف المواهب La prospective des talents ليس سوى امتداد لاستشراف المهن ...في الحقبة الراهنة، تثمين الذات و الموهبة هو المحفظة الحقيقية للبقاء، و ضمان القابلية للاستخدام التي تختارها إدارة الموارد البشرية و التي تحتاج " للموهبة المعيار" التي تصف ما يمكن للفرد القيام به، و ما الذي فعله و ما الذي سيفعله..." (Dejoux, Thevenet,2010, P56)

لهذا ارتأينا أن نتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى تعريف المواهب و توضيح العلاقة بين المواهب والكفاءات و نموذج تسيير المواهب و من ثم عرض إدارة المواهب فيما يلي:

4-1- العلاقة بين المواهب، الكفاءات:

حسب (Dejoux, Thevenet,2010,p 93) فإن الموهبة هي " الكفاءات الخاصة التي لا تحدد في المدونات المعتادة لإدارة الموارد البشرية" و بمعنى آخر هي كفاءات أساسية مفتاحية استثنائية تحتاج إليها المؤسسة لإدخال نشاطات جديدة، أو التحكم في تكنولوجيا جديدة أو لمجرد تحسين أداءها.
و يشير الباحثان (Dejoux, Thevenet,2010,p 94,95)إلى نقاط التشابه و الاختلاف بين الكفاءة و الموهبة فيما يلي:

- هناك ثلاث نقاط مشتركة بين الكفاءة و الموهبة هي:

- **المعنى**: حيث أن الموهبة و الكفاءة مفهومين يتوجهان نحو العمل و يجب تنفيذهما. يتم تطويرهم امن خلال الممارسة، إذا لم يتم استخدامهما فإنهما يتراجعان و يختفيان و ليس لهما بديل.
- **الإشارة إلى التثمين référence à la validation** : يعمل كلا المفهومين من خلال وجهات نظر الآخرين و الحكم الخارجي عليهما، فالموهوبين و الأكفاء غير مرسومون و غير محددون.

- **التركيز على الأهداف**: يتناسب المفهومان مع منطق النتائج و الأهداف. بالنسبة للكفاءة فهي العتبة التي يتم تحقيقها أما الموهبة فهي البحث عن أفضل أداء موجود.

- و هناك ثلاث نقاط اختلاف بين الموهبة و الكفاءة تتمثل فيما يلي:

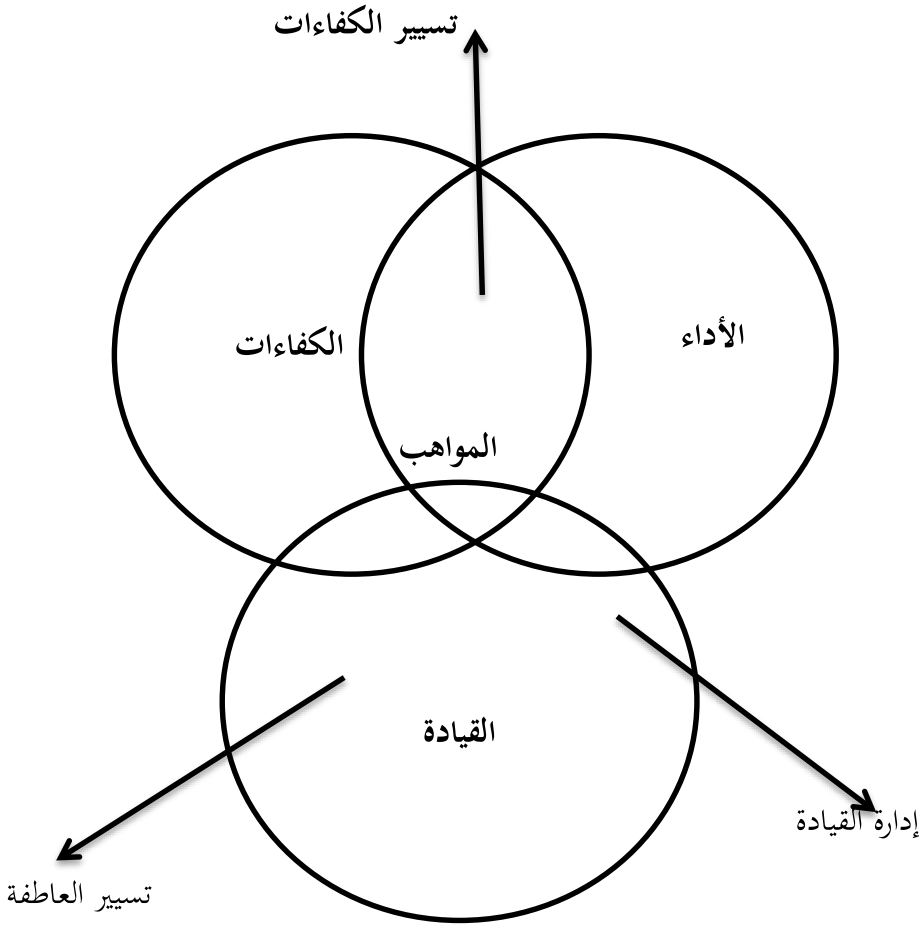
- **الجمهور المستهدف**: تسيير الكفاءات يرتكز على المنطق الجماعي في تسيير الموارد البشرية في حين ترتكز إدارة المواهب على القليل من الأفراد. الكفاءة مفهوم موحد لكل الأفراد لأن كل الأفراد لديهم كفاءات بينما الموهبة مفهوم حصري يرتبط بالمجموعة التي تضم المميزون. تسيير الكفاءات يعتبر تثمين الكفاءات حق لكل الأفراد و لا يستطيع تحديد و تثمين الأفراد الأكثر أداء. و في إطار التسيير التقديري يتم تحديد الإمكان العالية، المهن الإستراتيجية و الكفاءات المفتاحية المستقبلية التي يفترض أن تحقق قيمة على المدى المتوسط و على العكس فإن المواهب تتوافق مع الحاضر فهي الكفاءات النادرة التي تساهم في الأداء الحالي و بعبارة أخرى هي الكفاءات النادرة المؤكدة المرتبطة بعدد قليل من الأفراد المميزين الذين لديهم ظروف خاصة و أكثر ملائمة.
- **مستوى المرجعية**: تحدد الكفاءات و توصف في المدونة المرجعية في حين المواهب ليس لها مدونة. و تتطلب تسيير فردي من طرف الموارد البشرية
- **التقييم**: الكفاءة تنتقل من مستوى إلى مستوى أعلى و من النادر أن تقيم كفاءة فرد بمقارنتها مع كفاءة فرد آخر. يستند تقييم الكفاءات إلى المدونة المرجعية التي تضم الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المكتسبة. الموهبة أيضا تدخل في منطق التقييم و النتائج لكن بالمقارنة مع موهبة أخرى يتم انتقاءها حتى تضع نفسها في الترتيب الأول، و هذا هو الطابع الفريد للنتيجة (بصرف النظر عن متوسط النتائج المحققة) و هو ما يفسر عدم وجود سلم لتقييم الكفاءة. (Dejoux, Thévenet,2010,p94,95)

4-2- نموذج تسيير المواهب:

يقترح (Dejoux, Thévenet,2010,p 97,98)نموذج لتسيير المواهب يرتكز على ثلاث مفاهيم تتفاعل فيما بينها تظهر على مستوى الأفراد و المجموعات و المؤسسة هي: الكفاءة، الأداء، القيادة نحاول شرحها باستفاضة فيما يلي:

الشكل03: نموذج تسيير المواهب

الموهبة = الكفاءة x الأداءx القيادة



المصدر: Cécile Dejoux, Maurice Thévenet (2010) , « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris ; p 97

و يفسر Thévenet & Dejoux بأن " تقاطع الكفاءات و الأداء نجد التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات الذي حول الموارد البشرية و سمح لها بالانتقال من منطق المنصب إلى منطق تثمين المعارف، المعارف العملية و الخبرة. فهو منهج جماعي لتسيير الكفاءات يستند على إعداد المدونة المرجعية التي تدمج معظم معايير الأداء المراد تحقيقه. و عند تقاطع البحث عن الأداء و القيادة نجد إدارة القيادة leadership management التي تغطي الممارسات المستخدمة في إدارة الفريق و تثمين خبراتهم و الوصول بهم إلى مناصب إدارية. و عند تقاطع الكفاءات و القيادة نجد الذكاء العاطفي، و هو مجال من مجالات علم النفس يثمن المعرفة و يتحكم في العواطف و يساعد على فهم الآخرين من أجل تعظيم علاقاتهم الفردية و المهنية..."

تقع الموهبة عند تقاطع هذه المفاهيم الثلاث، فخلق الموهبة يتطلب وجود هذه المفاهيم الثلاث في وقت واحد:

- وجود كفاءات نادرة
- تحقيق نتائج مميزة أو رائعة
- القيادة التي يستمد منها الفرد التحفيز المميز و الإستثنائي

التفاعل بين هذه العناصر الثلاث هو مصدر الموهبة سواء كان مرتبطا بالفرد أو المجموعات أو المنظمة. فالنموذج المقترح من طرف الباحثين يضع تسيير المواهب في قلب الإستراتيجية و خلق القيمة.

4-3- إدارة المواهب:

يقترح (Dejoux, Thevenet,2010,p104,105)مجموعة من المراحل لإدارة المواهب تهدف أساسا لتطوير الكفاءات النادرة لكل فرد لتحقيق أداء متميز فهدف إدارة المواهب هو "استقطاب و توظيف الأفضل":

1- استقطاب المواهب: تطوير صورة جذابة عن المؤسسة، تحديد المواهب الداخلية المراد تطويرها ثم تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من المواهب.
2- توظيف المواهب: تسجيل المواهب في سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التوظيف بشكل مستمر، استهداف الأفراد من خلال العاب إلكترونية على الصعيد العالمي.
3- متابعة و تنمية ولاء المواهب: لأنهم العوامل المحفزة، تحديد المسيرين و المديرين لتطوير المواهب، الاستثمار في نوعية شروط العمل و الاعتراف بالأفراد يوميا.
4- تطوير المواهب: التركيز على الفرد، تعميم أدوات التطوير، تحديد مستوى المسؤولية و النتائج، التقييم و التدريب المستمر، إدارة الصراع، التثمين.
5- الاعتراف بالمواهب: نشر ثقافة النجاح، مراجعة خطط النجاح، تأجير المواهب، تثمين الأداء المتميز
6- مقارنة الممارسات: مقارنة أفضل الممارسات مع المؤسسات الأخرى لضمان يقظة المؤسسة تجاه محيطها.

فإدارة المواهب تعتبر مرحلة جديدة في تطور إدارة الموارد البشرية ونحاول عرض تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المواهب في الجدول الموالي:

الجدول (11): تطور إدارة الموارد البشرية نحو إدارة المواهب

	النموذج التايلوري	النموذج المرن	نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	نموذج المواهب
	1970-1870	1990-1970	2000-1990	-2000
المبادئ		تعدد المهام	التكيف و الاقتراح	تثمين الكفاءات النادرة
التنظيم	هرمي	مصفوفي	خلوي Cellulaire	عام
إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية استثمار–شريك	المواهب استثمار – إدماج
المسار المهني	تعزيز الهرمية	التراكمية Accumulation	العرضية transversalité	الإنتقال الطوعي Nomadisme volontaire
التدريب	المستخدم يسير المسار المهني	المستخدم يرافق الحركية	تعدد المستخدمين	تسيير المسار المهني بدعم من المستخدم
الأدوات	الأجر التصنيف	التوظيف التدريب تسيير المسار المهني	أدوات تطوير الكفاءات، المدونة المرجعية	برنامج التتابع succession

			التقييم السنوي، خرائط المهن	التدريب على إدارة المميزين و/ أو القياديين التدريب بالمرافقة الوصاية التحدي

المصدر: -Cécile Dejoux, Maurice Thévenet (2010), « La gestion des talents : GRH d'après-crise », Dunod, Paris ; p 102,103

إن لاستشراف المهن دور مهم في تسير المسارات المهنية و تطوير الكفاءات، فهذا الدور لن يجسد على أرض الواقع إلا من خلال تأسيس مرصد للمهن و الوظائف و الكفاءات الذي يسمح برصد كل التحولات المؤثرة على المهن و الكفاءات عل المدى المتوسط و الطويل و تحليل العمل الفعلي و الواقعي الذي يسمح بتوقع تطور المهن و الكفاءات المستقبلية و إعداد المدونات المرجعية للمهن و الكفاءات التي تعتبر أداة أساسية في تسيير و تطوير كفاءات الأفراد و إعداد البرامج التدريبية و كذا تسيير المسارات المهنية، إذ أصبحت المؤسسات مجبرة على إعداد هذه المدونات التي تساعد على التسيير الفعال للموارد البشرية و بالتالي نجاح مشارعها المستقبلية و ضمان استمرارها في محيط شديد التغير.

الفصل الرابع

التأطير المنهجي وتحديد مجال الدراسة التطبيقية

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها اخترنا قطاع الاتصالات لأنه قطاع فتي ويتطور باستمرار، فالتطور التقني والتكنولوجي وظهور الخدمات الجديدة يفرض تغير أدوات ووسائل العمل وبالتالي تتطور المهام وأساليب العمل بالتوازي، إضافة إلى اتفاق و إجماع و قناعة المهنيين (شاغلي الوظائف) بالتطور السريع و المستمر لبيئة عملهم مما يوحي بقبولهم للتغيير المستمر في أي وقت وسعيهم للتعلم المستمر وتطوير كفاءاتهم للتكيف مع التكنولوجيا ومتطلبات الزبائن الجديدة و التمكن من أداء المهام الموكلة إليهم مستقبلا. فالتحول في نشاطات وكفاءات المهن والتغيير والتطوير الذي تقوم به المؤسسة شجعنا على تطبيق منهجية استشراف المهن على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-دراسة حالة المديرية العملياتية بمعسكر- حيث اخترنا مهنتين من بين المهن الحساسة: مهنة الاستغلال (Exploitation) ومهنة البيع والعلاقات مع الزبون (Vente et Relation client) لارتباطهما في تحقيق الأهداف وتكاملها من حيث النشاطات، فهما من بين المهن الحساسة و المهمة في استمرار نشاط المؤسسة. إذ نحاول تطبيق منهجية استشراف المهن باستخدام أداة المقابلة والاستبيان في جمع البيانات والتحليل الوثائقي لتحديد العوامل المؤثرة على تطور مهن المؤسسة كما اعتمدنا على أسلوب تحليل تدخل الفاعلين (ماكتور) لدراسة نظام تطور المهن و تحديد التوجهات المستقبلية للفاعلين حيث نهدف إلى اقتراح بطاقات للمهن المستقبلية تتضمن الأهداف، المهام، المعارف النظرية والعملية المستقبلية. وفيما يلي سنحاول شرح المنهجية التي اتبعناها بالتفصيل مع التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و من ثم نعرض العوامل المؤثرة على تطور مهن الاتصالات.

1- منهجية البحث:

في إطار إنجاز دراستنا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر إتباعنا منهجية استشراف المهن المطبقة في العديد من الدراسات السابقة و التي تضم أربع مراحل. سنحاول شرحها بالتفصيل في هذا المبحث مع توضيح أسلوبنا الخاص الذي عملنا به لتكييف المنهجية مع مؤسساتنا الجزائرية و عمالها وذلك بغرض الوصول إلى نتائج موضوعية. فقد اعتمدنا على المقابلات و التحليل الوثائقي ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤسسة لتحديد العوامل المؤثرة على تطور مهن المؤسسة ، ثم استخدمنا تقنية تحليل تدخل الفاعلين (Mactor) لتوقع التوجهات المستقبلية لهم في نظام تطور المهن و من ثم إعداد استبيان يضم الأهداف المعارف و الكفاءات المرتبطة بكل مهنة بالاستعانة بالمدونة المرجعية لمهن المؤسسة و بطاقات

المناصب و كذا دراسة استشرافية لمهن الاتصالات بفرنسا و ذلك لتقارب السياق الجزائري بالفرنسي بهدف اقتراح بطاقات للمهن المستقبلية و تحديد ارتباط تطوير الكفاءات و إدارة المسارات المهنية لإثبات توجه المؤسسة نحو تطوير المهن و الكفاءات.

1-1- فهم السياق **Appréhension contextuelle**:

خطوات المرحلة:
➢ البحث حول الموضوع المختار و الإلمام بكل جوانبه
➢ اختيار عينة من المؤسسات و الفاعلين- الخبراء
➢ إعداد المقابلات أو الاستبيان المفتوح و تحكيمه
➢ إرسال الملخص الذي يضم المعارف حول الموضوع للفاعلين- الخبراء
➢ تنفيذ المقابلات المباشرة أو شبه المباشرة

قمنا في هذه المرحلة بالبحث و الإطلاع على الدراسات الإستشرافية السابقة لمهن الاتصالات لمعرفة المنهجية المتبعة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و تحليلها، إذ لم نجد أي دراسة عربية أو محلية حول الموضوع، لهذا قمنا بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة في اختيار و تحديد المهن المراد دراستها و تجميع المناصب المصنفة تحت كل مهنة، حيث اخترنا "مهنة البيع و العلاقات مع الزبون" و "مهنة الاستغلال " لأنهما مهمتين في استمرار نشاط المؤسسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (**12**): الوظائف النموذجية لمهنتي "الاستغلال" و " البيع و العلاقات مع الزبون"

Métier المهنة	**Les emplois الوظائف**
الاستغلال Exploitation	المهندس المشرف على شبكات الاتصال Ingénieur Supervision Réseaux Télécom مهندس تشغيل الإرسال Ingénieur Exploitation Transmissions

المهندس المشرف على الشبكات البحرية Ingénieur Supervision Réseau Sous-Marin المكلف بأمن الشبكات Chargé (e) Sécurité du Réseaux المكلف بالشبكات البحرية Chargé Réseaux Sous-Marins	
مسؤول قسم تحصيل الديون Responsable Département Recouvrement المكلف تحصيل الديون Chargé (e) de Recouvrement مساعد تحصيل الديون Assistant (e) Recouvrement مراقب رقم أعمال الوكالة التجارية Contrôleur Chiffre Affaire Agence Commerciale المكلف بتسيير تجاري Chargé (e) Gestion Commerciale المكلف بالفوترة و المراقبة Chargé (e) Facturation et Contrôle المكلف بالحسابات الدولية Chargé (e) de Comptes Internationaux مسير شبكات التوزيع Animateur (trice) Réseau de Distribution	البيع و العلاقات مع االزبون Vente & Relation client

	مسير شبكة التلغراف Animateur (trice) Réseau télégraphique المكلف بالتحليل التجاري Chargé (e) Analyse Commerciale عون الاستقبال المباشر للزبون Interface Client Front Office مشرف المكتب الأمامي Superviseur Front Office مسؤول القسم التجاري Responsable Division Commerciale مشرف العرض-الزبون Superviseur Offre-Client ملحق تجاري Attaché (e) Commercial(e) المكلف بالحسابات Chargé (e) de Comptes مهندس تجاري Ingénieur Commercial مهندس تقني تجاري Ingénieur Technico Commercial عون الصرف Agent d'Encaissement المكلف برضا الزبون Chargé (e) de Satisfaction Clients مساعد المكلف بالرضا الزبون Assistant (e) Satisfaction Client

	مساعد المكلف بالفوترة و المراقبة Assistant (e) Facturation & Contrôle مستشار عن بعد Télé conseiller (ère) مشرف مركز الاتصال Superviseur Call Center مشرف العمليات المصرفية Superviseur Back Office المكلف بالتحليل التسويقي Chargé (e) Analyse Marketing المكلف بمراقبة رقم الأعمال Chargé (e) Contrôle Chiffre d'Affaires مسؤول التسويق العملياتي Chargé (e) Marketing Opérationnel مسؤول تحليل التزوير Chargé (e) Analyse Trafic مدير المنتج Chef de Produit

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للمدونة المرجعية لمهن مؤسسة اتصالات الجزائر

كما اعتمدنا على الدراسات الأجنبية التي كانت ثرية جدا لتصميم المقابلات (الملحق رقم 04)، و التي تعتبر نموذج استخدم في العديد من الدراسات الاستشرافية حول تطور المهن و الكفاءات مع بعض التعديلات لتكييفها مع واقع مؤسساتنا الجزائرية و إضافة سؤال حول أهداف كل فاعل لتحليل التوجهات المستقبلية للفاعلين، ثم قمنا بإعداد استبيان لمهنة البيع و العلاقات مع الزبون (الملحق رقم05) و استبيان مهنة الاستغلال (الملحق رقم 06) بالاعتماد على المدونة المرجعية لمهن المؤسسة التي تضمنت أهداف الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لشغلها ، و كذلك بطاقات المناصب التي تسلم للموظف عند تعيينه حيث لم تتضمن الكفاءات و لا النشاطات بالتفصيل و إنما المهام العامة للوظيفة في إطار القسم التابعة له. لهذا

اعتمدنا على المدونة المرجعية التي أعدها مرصد استشراف مهن الاتصالات بفرنسا لتقارب السياق الجزائري بالسياق الفرنسي من أجل تحديد المعارف و الكفاءات الحالية و المستقبلية لشغل المهن التي نحن بصدد دراستها بعد القراءة و التمحيص الجيد لمحتواها، حيث قمنا بالمقارنة بين المهن المدرجة فيها (الملحق رقم 07) و المهن التي اخترناها من خلال الأهداف و النشاطات المرتبطة بكل مهنة إذ وجدنا أن المهنة التي يصطلح عليها في المدونة المرجعية لاتصالات الجزائر بـ " العرض و الزبون " تسمى مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون " في المدونة المرجعية لمهن الاتصالات بفرنسا لذا اعتمدنا على هذه التسمية في دراستنا.

أما فيما يخص فقرات الاستبيان حول تطوير الكفاءات و تسيير المسار المهني، لم نجد أي دراسة لاستشراف المهن تربط بين المتغيرين لذا اجتهدنا في إعداد الاستبيان من خلال البحث و الاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع بهدف معرفة الارتباط بينهما على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

كما قمنا بتحكيم المقابلة و الاستبيان من طرف أساتذة و باحثين في مجال إدارة الأفراد والمنظمات و بعض شاغلي المهن المعنية بالدراسة و توزيعه على عينة تجريبية لاختبار صدق و ثبات الاستبيان حيث اضطررنا إلى تعديله وحذف بعض العبارات.

و في الأخير قمنا بعملية توزيع الاستبيان على 87 عامل من شاغلي مهنة البيع و العلاقات مع الزبون و 138 عامل من شاغلي مهنة الاستغلال، حيث اضطررنا لملأ الاستبيانات بمفردنا في شكل مقابلات في بعض الوكالات التجارية لجمع البيانات بسهولة و ضمان مصداقيتها و تحصيل عدد معتبر ومقبول للتحليل نظرا لطبيعة المهن التقنية التي اخترناها، فقد استرجعنا 98 استبيان مقبول بالنسبة لمهنة الاستغلال و 67 استبيان بالنسبة لمهنة البيع و العلاقات مع الزبون، و رغم أنه كانت لنا مبادرة في تصميم استبيان الكتروني و إرساله لـ 500 عامل من شاغلي المهنتين المعنيتين بالدراسة عبر البريد الالكتروني على المستوى الوطني إلى أننا لم نتوفق في الحصول على إجابات مهمة، مقبولة و معتبرة حيث كانت تصلنا الإجابات بمعدل إجابة واحدة في اليوم .

و نشير إلى أننا قمنا بتعيين الفاعلين (شاغلي الوظائف) أثناء توزيع الاستبيان، و قمنا بإجراء معهم مقابلات مباشرة لتحديد العوامل المؤثرة على تطور المهن و أهدافهم المرتبطة بشغل الوظيفة و تطوير

كفاءاتهم و إدارة مسارهم المهني و ذلك لتحليل نظام تطور المهن المعنية بالدراسة و معرفة توجهات الفاعلين في نظام تطور مهنتي " الاستغلال" و "البيع و العلاقات مع الزبون"

1-2-قبل الصياغة **Pré-formalisation :**

خطوات المرحلة:

- تحليل محتوى المقابلات
- هيكلة الظاهرة في الملخص الأول
- إرسال الملخص الأول للفاعلين-الخبراء لمقارنته مع وجهات نظرهم
- الحصول على نسخة جديدة من الإجابات من طرف الخبراء على ضوء الملخص الأول
- هيكلة الظاهرة من حيث الممكنات و الاحتمالات
- تجميع المواضيع و اختيار أبعاد الاستشراف
- تحرير استبيان يحتوي على الأسئلة المهمة حول الأحداث و القرارات الاستشرافية
- إرسال الاستبيان المفصل

في الخطوة الأولى من هذه المرحلة قمنا بتحليل المقابلات التي تم إجراءها مع عشرين (20) فاعل لتحديد العوامل المؤثرة على تطور مهن الاتصالات و لفهم جيد لهذه العوامل قمنا بالاطلاع على وثائق المؤسسة وكذا تصفح الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر و موقع سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية والاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤسسة و التي كانت معظمها حول الإدارة الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التسويق، إرضاء الزبون و غيرها... بهدف معرفة تأثير هذه العوامل على مهن المؤسسة.

وفي الخطوة الثانية من هذه المرحلة قمنا بهيكلة الظاهرة بتحديد السياقات و الفاعلين (12 فاعل) الأكثر تأثيرا في كل سياق و الأهداف المرتبطة بهم كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (13): الفاعلين في نظام تطور المهن و الأهداف المرتبطة بهم

السياق	الفاعل	الأهداف
السياق التنظيمي	نائب مدير المؤسسة (S Dire)	- تحقيق أهداف المؤسسة Atteindre les objectifs de l'entreprise (O1)
		- تحسين و زيادة أداء الأفراد Améliorer et augmenter la performance des individus (O2)
		- تلبية رغبات الزبائن Satisfaire les clients (O3)
السياق القانوني	رئيس قسم الموارد البشرية (DRH)	- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة Répondre aux besoins de main-d'œuvre de l’entreprise (O4)
		- ضمان حقوق العمال Assurer les droits des travailleurs (O5)
سياق تطوير الكفاءات	مسؤول التكوين (R For)	- تطوير معارف و كفاءات العمال Développer les connaissances et les compétences des travailleurs(O6)
		- إثراء مهام العمال Enrichir les tâches des travailleurs (O7)
سياق إرضاء الزبون	مدير الوكالة التجارية (C Actél)	- السعي لتحقيق الأهداف التجارية La poursuite des objectifs commerciaux (O8)
		- ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء Assurer la qualité du service à la clientèle (O9)
	رئيس قسم المحاسبة	- السعي لاكتساب معارف و مهارات جديدة Acquérir de nouvelles connaissances et compétences (O10)

	(C D Comtab)	- التحكم في الأداء الكمي و الكيفي Contrôle des performances qualitatives et quantitatives (O11)
	عون تجاري (Agent de gai cher)	- تقديم الخدمة الجيدة للعملاء Fournir un bon service à la clientèle (O12)
		- السعي لإثراء السيرة المهنية Cherchant à enrichir le programme (O13)
	أمين الصندوق (Caissier)	- زيادة حجم المبيعات Augmenter le volume des ventes (O14)
		- السعي لكسب رضا العملاء La satisfaction de la clientèle (O15)
السياق التكنولوجي	المكلف بتوجيه فريق الاستغلال (Chef d'orientation)	- السعي للترقية la promotion (O16)
		- ضمان تحقيق معايير الجودة و أداء النظام Assurer la réalisation des normes de qualité et de la performance du système (O17)
		- تحقيق المرونة في الاستجابة للشكاوى Réalisation de souplesse pour répondre aux plaintes (O18)
	رئيس قسم الإنتاج (Chef de département production)	- تعظيم الاستفادة من الأجهزة و حمايتها Maximiser et protéger le matériel (O19)
	رئيس القسم التقني	- توسيع الشبكات Développer les réseaux (O20)
		- التحكم في التكنولوجيا الجديدة Maîtriser de la nouvelle technologie (O21)

	Chef de département technique	
	عامل التدخل و الصيانة (Superviseur & Maintenance)	- مراقبة و إعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن Surveiller et redémarrer les réseaux dans les plus brefs délais (O22)
		- اكتساب المهارات اللازمة لمعالجة المشاكل اليومية Acquérir les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes quotidiens (O23)
	رئيس قسم البنية التحتية Chef d'infrastructure	- خلق و بناء شبكات اتصال جديدة créer de nouveaux réseaux (O24)
		- المحافظة على البني التحتية Maintenir l'infrastructure (O25)

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال هذا الجدول قمنا بإعداد استبيان (الملحق رقم 08) يحتوي على الأهداف المرتبطة بكل فاعل ثم إجراء مقابلات مباشرة و شبه مباشرة لمعرفة درجة موافقة أو عدم موافقة الفاعلين شاغلي الوظائف على أهداف بعضهم البعض و ذلك لإعداد المصفوفتين فاعلين/ فاعلين (الشكل 04) و فاعلين/ أهداف (الشكل 05) كما يلي:

الشكل 04: مصفوفة فاعلين/ فاعلين

	S Direc نائب المدير	DRH رئيس قسم الموارد البشرية	R For مسؤول التكوين	C Actèl مدير الوكالة التجارية	C D Contab رئيس قسم المحاسبة	A Gaicher عون تجاري	Caissier أمين الصندوق	C Orienta رئيس فريق التشغيل	C D Produ رئيس قسم الإنتاج	C D Tech رئيس القسم التقني	S & M عامل التدخل و الصيانة	C Infras رئيس قسم البنية التحتية
S Direc نائب المدير	0	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DRH رئيس قسم الموارد لبشرية	4	0	4	2	1	1	1	2	2	2	1	2
R For مسؤول التكوين	3	3	0	3	3	2	2	3	3	3	2	3
C Actèl مدير الوكالة التجارية	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C D Contab رئيس قسم المحاسبة	1	1	2	4	0	4	4	3	3	2	1	0
A Gaicher عون تجاري	0	0	0	3	4	0	4	4	3	1	3	0
Caissier أمين الصندوق	0	0	0	3	4	4	0	1	2	1	0	0
C Orienta رئيس فريق التشغيل	1	1	2	1	0	1	0	0	3	3	3	0
C D Produ رئيس قسم الإنتاج	1	1	2	2	0	2	1	3	0	2	3	0
C D Tech رئيس القسم التقني	1	1	2	0	0	3	4	4	4	0	4	3
S & M عامل التدخل و الصيانة	0	0	1	1	0	0	0	4	3	2	0	0
C Infras رئيس قسم البنية التحتية	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	1	0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ماكتور

الشكل05: مصفوفة فاعلين/ أهداف

	(O1) الهدف 1	(O2) الهدف 2	(O3) الهدف 3	(O4) الهدف 4	(O5) الهدف 5	(O6) الهدف 6	(O7) الهدف 7	(O8) الهدف 8	(O9) الهدف 9	(O10) الهدف 10	(O11) الهدف 11	(O12) الهدف 12	(O13) الهدف 13	(O14) الهدف 14	(O15) الهدف 15	(O16) الهدف 16	(O17) الهدف 17	(O18) الهدف 18	(O19) الهدف 19	(O20) الهدف 20	(O21) الهدف 21	(O22) الهدف 22	(O23) الهدف 23	(O24) الهدف 24	(O25) الهدف 25
S Direc نائب المدير	4	4	4	4	4	4	1	4	4	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4
DRHرئيس قسم الموارد لبشرية	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2	4	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1
R Forمسؤول التكوين	4	4	2	3	2	4	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	2	1	0	0	3	1	4	2	1
C Actèlمدير الوكالة التجارية	4	1	4	3	4	2	1	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	4	1	2	1	1
C D Contab رئيس قسم المحاسبة	4	1	1	0	0	1	0	4	1	4	3	1	2	2	1	4	0	2	0	0	2	4	4	0	0
A Gaicherعون تجاري	4	0	4	1	0	2	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
Caissierأمين الصندوق	4	3	4	2	2	4	2	3	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	4	4	4
C Orientaرئيس فريق التشغيل	4	3	4	3	2	4	1	4	4	4	0	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
C D Produرئيس قسم الإنتاج	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	3	0	4	4
C D Techرئيس القسم التقني	3	3	3	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
S & Mعامل التدخل و الصيانة	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3
C Infras رئيس قسم البنية التحتية	4	1	3	2	0	0	3	0	1	1	3	1	4	1	1	4	0	3	2	3	3	4	3	1	4

المصدر: من إعداد الطالبة نتيجة مخرجات ماكتور

1-3- الصياغة **Construction**:

خطوات المرحلة:

- يتم خلال هذه المرحلة عقد يوم عمل يتم فيه تكوين فرق مصغرة و بدء عملية التفكير انطلاقا من الملخص الثاني
- تحليل ما بين الفرق من خلال مقارنة اختيارات كل فريق مصغر و تحليل الإجابات

في هذه المرحلة تم إدخال المصفوفات و معالجتها ببرنامج ماكتور (Mactor) لتحديد توجهات الفاعلين واستراتيجياتهم نحو أهداف تطور المهن و الكفاءات و اقتراح الأسئلة المفتاحية للمستقبل و التي سوف نتطرق لها بالتفصيل في الفصل الأخير ضمن نتائج الدراسة. كما قمنا بمعالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها بعد توزيع الاستبيان (الملحق رقم 05 و 06) حيث قمنا باستخدام برنامج الـ spss بهدف معرفة ما يلي:

- تحديد الأهداف، المهام، المعارف و الكفاءات الحالية
- تحديد الأهداف، المهام، المعارف و الكفاءات المستقبلية
- تحديد الارتباط بين ممارسات تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية

1-4- المصادقة Validation:

خطوات المرحلة

يتم في هذه المرحلة عقد يوم عمل ثاني لإعداد الملخص العام و المصادقة على الاقتراحات، ثم صياغة التحليلات الاستشرافية و اقتراح نموذج نظري للبحث. و تنفيذ التوصيات في الحياة العملية

في هذه المرحلة قمنا باقتراح بطاقات مهن نحدد فيها الأهداف المهام، المعارف النظرية و العملية المستقبلية و حددنا الارتباط بين ممارسات تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية بهدف معرفة ما إذا كانت المؤسسة تتوجه نحو تطوير المهن أو لا، ثم اقترحنا بعض التوصيات المرتبطة بتطوير الكفاءات.

2- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر:

2-1- لمحة تاريخية عن قطاع الاتصالات:

ألحق قطاع الاتصال منذ الحقبة الاستعمارية بقطاع البريد والمواصلات، و التي خلفت وراءها العديد من الأوضاع المزرية، فقد كان قطاع الاتصالات مسير من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962، أين تم تأميمه وذلك بواسطة المرسوم رقم01 والمؤرخ في 27 من سبتمبر 1962 ، ومنذ ذلك التاريخ عرف قطاع الاتصالات عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي خاصة بموجب الأمر 75 - 89 والمتعلق بالبريد والمواصلات، إلا أنه ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضع لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكلي بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية .و على هذا الأساس فقد ظل هذا القطاع طوال هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى سوء التسيير الناتج من الأسباب التالية:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير
- تفشي البيروقراطية، خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية
- كثرة الإنفاق و الاتكال على تمويل الدولة
- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال المواصلات السلكية.

ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، عملت الدولة الجزائرية على تحسين من خدمات ونشاطات هذا القطاع، وذلك باستغلال و استخدام مختلف التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، والتي من شأنها تحسين من شبكات الاتصال، وبالتالي الزيادة في إنتاجية هذا القطاع الذي أضحى قبلة العديد من المؤسسات الاستثمارية. التي سعت إلى استخدام التكنولوجيات المتطورة بغرض التكفل باحتياجات المشتركين ومن هذا المنطلق فإنه ومع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير برنامجا لإصلاح وتطوير قطاع الاتصالات، هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، حيث أن هذا البرنامج يسمح ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت بالإضافة إلى فتح رأس مال مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف فروعها.

و تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، لذلك سعت الدولة الجزائرية وعيا منها بالديناميكية و الانفتاح الذي يميز سوق الاتصالات إلى إحداث إصلاحات تمثلت أهمها في انهاء احتكار الدولة لخدمات الاتصالات بهدف خلق المنافسة و الاستجابة إلى تطلعات الزبائن و تلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات و التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال على المستوى الوطني و العلمي. (بلعيد حياة، 2016)

جاء قانون 2000 بعد سنوات من الركود لتحرير قطاع الاتصالات بفتح المجال للمتعاملين الخواص والأجانب للاستثمار في هذا الميدان وفقا للقانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق ل 5 غشت سنة 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و يهدف إلى[1]:

- تطوير وتقديم خدمات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية و شفافة و بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية من طرف المتعاملين.
- تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
- توفير الظروف لتطوير النشاطات المتصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.
- تحديد إطار مؤسساتي لسلطة ضبط حرة و مستقلة.

و نقل القانون نشاطات استغلال البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية التي كانت تمارس من طرف الإدارة المركزية (الوزارة) إلى:

- مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بالنسبة للبريد – بريد الجزائر-
- متعامل للاتصالات يتمثل في شركة ذات أسهم – اتصالات الجزائر-

فقد أدى صدور هذا القانون إلى تحول كبير في سوق الهاتف بالجزائر حيث هدف إلى تفعيل المنافسة من خلال انشاء مؤسسة اتصالات الجزائر " موبيليس" و تحرير القطاع من خلال فتح المجال للمستثمرين و منح تراخيص من بينها الترخيص لمؤسسة " أوراسكوم تيليكوم الجزائر" تحت علامة "جيزي" في 11 جويلية

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ص4

2001، و رخصة أخرى للشركة الكويتية " الوطنية للاتصالات" في 02 ديسمبر 2003 تحت علامة " أوريدو".

2-2- تقديم عام لاتصالات الجزائر[2]:

أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب القرار رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي فتح سوق الاتصالات للمنافسة التامة. ومنح المؤسسة الاستقلالية التامة في تسيير و تطوير شبكة الاتصالات بالجزائر لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي قدره 50.000.000.000 دينار جزائري، بدأت المؤسسة نشاطها الفعلي في بداية جانفي 2003 برؤية مغايرة في ظل المنافسة الحادة التي نتجت عن منح الدولة تراخيص لبعض المتعاملين الخواص للعمل في سوق الاتصالات الجزائري. و أصبحت الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر، حيث تهدف إلى تحقيق الجودة و الفعالية و نوعية جيدة للخدمات من خلال ممارسة نشاطاتها الرئيسية التالية:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تسيير، تطوير و ضمان استمرار شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء وتسيير شبكة اتصالات داخلية مع كل المتعاملين في مجال الاتصالات.

وتضيف **د. شيخي مختارية** (2013)، في دراستها بعنوان " مدى فعالية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة – " المهام و الأهداف التالية:

- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة،

و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.

- تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- تعمل على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

[2] الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz

و تهدف المؤسسة من خلال عملها في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال إلى:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر.

تمارس المؤسسة نشاطاتها و تسعى لتحقيق أهدافها من خلال هيكل تنظيمي لا يزال مبني على مركزية القرار لكن مع زوال التسيير الجهوي للمديريات و ذلك مع بداية تطبيق الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة (الملحق رقم 01) الذي ترتب عنه هيكل جديدة للمديرية العملياتية لولاية معسكر(الملحق رقم 02)

2-3- استراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر (وثائق المؤسسة):

- **على المستوى التقني**: الانتشار بشبكة اتصالات واسعة، حديثة مبنية على أحدث التكنولوجيات(IP/MPLS-DWDM)، جد فعالة وهي مهيأة بشكل خاص لربط جيد ومضمون. والبدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.
- **على المستوى التجاري**: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات استراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.
- **على المستوى التنظيمي**: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي.

2-4- الاستثمارات الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر (وثائق المؤسسة):

- إنجاز شبكة متعددة الخدمات ذات ربط واسع (إضافة إلى شبكة مزودة بعدة خدمات مع مراقبة إجمالية)، وقد موّل هذا الإنجاز البنك الإفريقي للتطوير.

- مشروع وصل الجزائر بأوروبا -Sea me We 4 -
- مشروع الهاتف الثابت بدون خيط (WLL/CDMA-EDVO).
- توسيع شبكة اتصالات الجزائر للأنترنت.
- توسيع شبكة الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.
- تطوير شبكة الهاتف النقال لاتصالات الجزائر.
- مشروع (Wifi -Wimax).

2-5- الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر[3]:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2% ، أما اليوم و بعد عشر سنوات، لديها 5.879 إطار و إطار سامي من بين21.357 موظف. فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400 موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ومنذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات من بينهم 3121 في إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني.

2-6- خدمات ومنتجات مؤسسة اتصالات الجزائر (د. شيخي مختارية، 2013):

تعمل المؤسسة على تقديم مجموعة من خدمات الهاتف، الانترنت، الهاتف النقال بالاشتراك وبدون اشتراك...سنحاول عرضها فيما يلي:

1- الهاتف الثابت: وتعني الشبكة الهاتفية المقدمة عبر الخطوط أو الراديو وتقدم المؤسسة هذه الخدمة بعد اشتراك الزبون وتوفر المؤسسة بهذا الشكل ما يلي:

- **الاشتراك بالشبكة وخدمة الهاتف** تضع مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة بالوكالة التجارية كل الوسائل الضرورية لتموين الزبون بخدمات الهاتف الثابت، وتتمثل هذه الوسائل في إعداد الأعمدة و الكوابل انطلاقا من مركز الإنتاج إلى موقع الزبون.
- **رقم الهاتف** :يستفيد الزبون من الاشتراك الشبكي للهاتف برقم خاص للهاتف بصفة دائمة، ويمكن للمؤسسة تغيير الرقم لضرورة تقنية، ويتم إعلام الزبون مسبقا بذلك.

[3] الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz

- **الهاتف بدون كابل**: في إطار تجديد منتجات المؤسسة، قامت اتصالات الجزائر بإنتاج أجهزة هاتفية والتي تسمح للمشترك الاتصال من هاتفه الثابت بدون كابل .هذه الأجهزة سهلة التركيب ولا تحتاج إلى أعمدة لوضع الكابل بين المشترك ومركز الإنتاج الهاتفي والمسماة باللغة الانجليزية " Wireless local loop "

هذا الهاتف يحتوي على المميزات الآتية :يمكن للزبون المشترك التنقل بالهاتف إلى أي مكان داخل شبكة الاتصالات بالوطن، والاتصال بالبحر باستعمال بطاريات شحن تستهلك الطاقة الكهربائية.

- **الهاتف النقال حسب نظام GSM** : من بين الخدمات يوجد أيضا الاشتراك الهاتفي حسب نظام GSM فهذا النظام يسمح للزبون بالاشتراك المسبق الدفع أي مستحقات العقد من جهة ودفع فاتورة الاستهلاك الهاتفي كل شهرين من جهة ثانية.ويتم عقد الاشتراك بين الزبون والعون الإداري.

2- **الهاتف النقال Mobilise**: تقدم مؤسسة موبيليس خدمات الهاتف النقال بطريقة تجعل فيها الزبون يتصل بكل حرية ويتمتع مجانا بالعديد من الخدمات حيث تتوفر عملية بيع بطاقات موبيليس على مستوى الوكالة، وتتوفر أيضا في عدة نقاط بيع لهذا المنتج حيث تشرف هذه النقاط على الزبون بملأ استمارة الاشتراك مباشرة دون الاتصال بالوكالة.

كما توفر المؤسسة خدمات أخرى إضافية للاتصال بالهاتف النقال في إطار توسيع منتجات المؤسسة من بينها:

- **بطاقة** :" **mobiposte** " تعتبر هذه الخدمة من أكبر العروض الخاصة بموبيليس والمخصصة للزبائن أصحاب الحسابات البريدي .و تدخل هذه الاستراتيجية في عملية استحداث سوق مستهدفة خاصة بالمؤسسة بالتعاقد مع مؤسسة البريد والمواصلات.
- **بطاقة قوسطو** :عرض الدّفع المسبق، يوفر أفضل تسعيرة للمكالمات و الرسائل القصيرة و يقترح عرض موبي بلوس بأقل تكلفة و بهذا سيتمكن المشترك من إدخال و الاتصال بأرقامه المفضلة بأقل تسعيرة.
- **بطاقة موبي كنترول** :للتحكم في ميزانيتك دون الانشغال بقيمة الفاتورة، تقترح موبيليس على الزبائن اشتراكات موبي كنترول.
- **البطاقات المسبقة الدفع** :تستعمل هذه البطاقات عبر الخط الثابت وهذا باستخدام الرقم 6600

وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية .كما تقوم المؤسسة ببيعها على مستوى الأكشاك المتعددة الخدمات التي تقوم بتقديم استمارة اتفاق إلى الزبون.

3- **هاتف الثريا** :تعتبر هذه الخدمة من أكبر الاتصالات تطورا في نظام" satelite " و GSM " حيث تغطي هذه الشبكة كل بلدان إفريقيا الشمالية، وأوروبا، والجزيرة العربية، وصولا إلى الهند ودول غرب الصين .كما تغطي شبكة الاتصالات هذه كل التراب الوطني حيث يمكن للزبون الاتصال من مركز العاصمة إلى مركز الهقار كما يستطيع تحويل الفاكسات الخاصة بالبيانات مثل " sms " و" GPS "

4- **خدمة الانترنت** :تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر شبكة الانترنت وفق نظام " www" إلى الزبائن من خلال مقاهي الانترنت أو الانترنت في المنزل.وينقسم إلى نوعين: مهني خاص بالحسابات الكبرى، شخصي خاص بالأفراد العاديين.

3- العوامل المؤثرة على تطور مهن مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن بيئة الاتصالات تتطور باستمرار نتيجة للتغيرات التقنية و عولمة الاقتصاد، لهذا تجد المؤسسة نفسها مضطرة للاستجابة لهذه التغيرات من خلال إعادة تنظيم نشاطها و مهنها و تبني هيكل تنظيمي جديد يوافق هذه التغيرات كما هو حال مؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك لتتكيف مع التطور التكنولوجي و التقليل من حجم الفجوة المعلوماتية و التقنية الموجودة بينها و بين المؤسسات العالمية و الناتجة عن التحول و الانفتاح على المنافسة المحلية و الدولية التي فرضت عليها منذ نشأتها مع إنهاء الدولة لمظاهر الاحتكار و الترخيص للمتعاملين الخواص بالدخول لقطاع الاتصالات.

فالتغير التقني والتكنولوجي و حدة المنافسة هي أبرز العوامل التي تؤثر على نشاط و مهن المؤسسة حيث تترتب عنها عوامل أخرى نعرضها فيما يلي : تزايد عدد المشتركين و تنوع رغبات الزبون و التغير التنظيمي و القانوني (التعليمات و القوانين الداخلية للمؤسسة) و التي حاولنا جمعها و تلخيصها انطلاقا من المقابلات (الملحق رقم 03) التي تم إجراءها مع الفاعلين في المؤسسة وإثراءها بالاطلاع على الموقع الرسمي لسلطة الضبط للبريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية، و استنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالمؤسسة كدراسة (شيخي مختارية، 2013) بعنوان " مدى فعالية الاتصال التسويقي في المؤسسة

الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان"، و دراسة (بلعيد حياة،2016) بعنوان " التطوير التنظيمي و أثره على أداء المؤسسات" و غيرها من الدراسات.

3-1- سرعة التغير التقني والتكنولوجي:

يعتبر التطور التقني من أكثر القوى الديناميكية التي أثرت على المؤسسة حيث أدى إلى خلق خدمات اتصالات واسعة. حيث تعمل المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات التقنية و التكنولوجية في إطار عملية التخطيط الاستراتيجي المتواصل، و تركز المؤسسة على العامل لأنه قلب الرحى في عملية التغيير، من خلال تحديث معلوماته وتطوير كفاءاته و خبراته. فالمؤسسة تعمل على تقديم آخر التقنيات المتوفرة في السوق العالمي لزبائنها و هذا يشمل التقنيات اللازمة لاستخدام الانترنت و توفير الأنظمة و السعات الملائمة كأنظمة التراسل غير المتزامن و الخطوط الرقمية التي تصل للمشتركين باستخدام الأسلاك النحاسية الموجودة في الشبكة و التي تمكن الزبون من إرسال و استقبال المعلومات الرقمية بسرعة اكبر بكثير من السرعات الحالية و التي تصل إلى مليون عنصر في الثانية و تحسين خدماتها في الاتصالات المتنقلة.

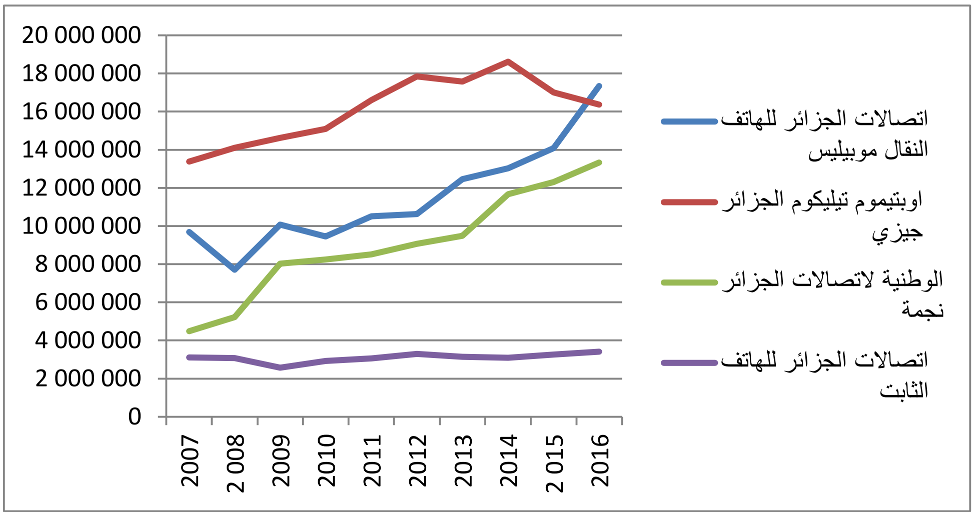
فإدخال المؤسسة للتقنيات الجديدة يتطلب كفاءات جديدة تستطيع التحكم فيها تلبية لاحتياجات الزبون، وهذا ما دفع المؤسسة لتكثيف الدورات التدريبية لكل عمالها، حيث لاحظنا من خلال المقابلة والاستبيان أن كل الموظفين في المؤسسة قد استفادوا من دورات تدريبية تهدف لإكساب العمال المهارات اللازمة للتحكم في الأجهزة و الوسائل، أنظمة التشغيل و برامج الكمبيوتر، إضافة إلى مواضيع أخرى حول علاقات العمل و تسير العلاقة مع الزبون. كما تنوعت الدورات بين مراكز التدريب و في مكان العمل حسب خصوصية كل وظيفة، أما الموظفين في المناصب القيادية (رؤساء الأقسام، المدراء، رؤساء الفرق...) فمعظمهم إن لم نقل كلهم استفادوا أو مازالوا يستفيدون من تدريب إلكتروني في مساقات متنوعة أبرزها (القيادة، إدارة الفريق، التحفيز، تسيير ضغوط العمل...). فسعي المؤسسة إلى تطوير الكفاءات يوحي لنا بتوجهها لتطوير مهنها بما يوافق السوق العالمية لقطاع الاتصالات و لهذا نعتبر عامل التغير التقني و التكنولوجي له تأثير كبير على تطور مهن مؤسسة اتصالات الجزائر.

3-2- زيادة حدة المنافسة:

إن تحرير قطاع الاتصالات مع صدور القانون رقم 3/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 أدى إلى فتح مجال للمنافسة في سوق الاتصالات بالجزائر و ذلك بإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس" و

الترخيص لمؤسسة "أوراسكوم تيليكوم الجزائر" (جيزي) سنة 2001، و رخصة أخرى للشركة الكويتية "الوطنية للاتصالات" (أوريدو) سنة 2003. فهذا الانفتاح أعطى فرصة للمؤسسات للتوسع خاصة في مجال الاتصالات اللاسلكية حيث ارتفع الطلب على الهواتف المتنقلة الشيء الذي زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات المكونة للقطاع حيث نلاحظ تزايد مستمر في الحصص السوقية لمؤسسات الهاتف النقال المكونة للقطاع مقابل الحصة السوقية للهاتف الثابت التي تتزايد بوتيرة ثابتة خلال العشر سنوات الأخيرة (الشكل رقم04). فهذا الانفتاح فرض على مؤسسة اتصالات الجزائر تبني الفكر الاستراتيجي لتحديد رؤيتها المستقبلية في مجال الاتصالات و تقنية المعلومات و ذلك بتحديد الأهداف الاستراتيجية بناءا على دراسة الوضع الراهن و تحليله و استشراف المستقبل بالنظر للتجارب الدولية فهذا ما يسمح لها بمواكبة التطور السريع في مجال التكنولوجيا و مواجهة المنافسين.

الشكل06: تطور الحصص السوقية للمتعاملين في قطاع الاتصالات حسب عدد المشتركين

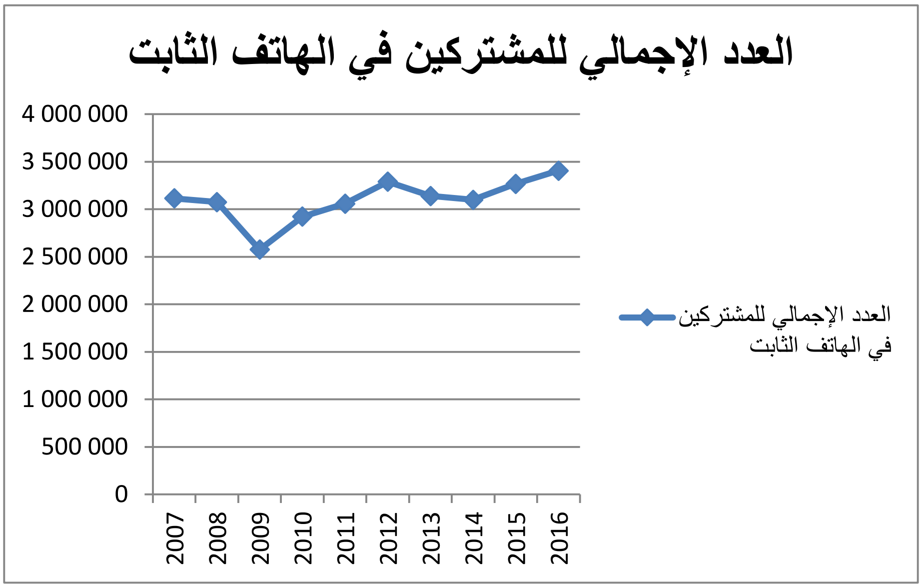


المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لإحصائيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تعمل المؤسسة على تجسيد رؤيتها بتسطير أهداف مرحلية و رسم خطط تفصيلية و هذا يظهر جليا في توسيع و تطوير خدماتها و منتجاتها المعروضة ذات المزايا المتنوعة من جهة، و التركيز على الكفاءات البشرية من جهة أخرى حيث توجهت في الآونة الأخيرة إلى توظيف ذوي الشهادات الجامعية و تكثيف برامج التدريب لتضمن تحقيق أهدافها المسطرة.

وفيما يلي نوضح تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه السلكي و اللاسلكي خلال العشر سنوات الأخيرة (الشكل رقم05) وهو المجال الذي تضطلع به المؤسسة محل الدراسة و الذي تسعى لتطويره من خلال توسيع شبكات الهاتف الثابت و الانترنت ADSL:

الشكل07: تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت 2007-2016



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لإحصائيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

نلاحظ من خلال المنحنى البياني تراجع عدد المشتركين في سنتي 2008 و 2009 و ذلك نظرا لانتشار استخدام الهاتف النقال ثم يتطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت منذ 2010 بشكل ملحوظ خاصة في السنوات الأخيرة لزيادة طلب الزبائن على الخطوط الهاتفية و خطوط الانترنت ما دفع المؤسسة لتطوير شبكة الاتصالات و تطوير خدمة الانترنت المرافقة للهاتف الثابت (ADSL) الشيء الذي انعكس على تطور مهنها بظهور نشاطات جديدة تتطلب كفاءات جديدة تمكنها من احتواء هذا الطلب المتزايد على خطوط الهاتف و الانترنت حيث قامت بتشكيل فرق مشاريع لتطبيق التكنولوجيا الجديدة و توسيع البنية التحتية مما دفعها لتغيير أرقام الهاتف للمشتركين و إعادة تهيئة شبكات الاتصالات بأسلاك جديدة .ومن جهة أخرى تبني برنامج جديد أكثر أمانا وتنظيما خاص بالفوترة و المحاسبة يتماشى مع التكنولوجيا الجديدة يسمى Système Gaya الذي تطلب استخدامه و تطبيقه من المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية ليتمكن العمال من اكتساب المعارف والكفاءات التي تمكنهم من العمل بهذا البرنامج الجديد.

3-3- التغير القانوني (التعليمات الداخلية):

شهدت اتصالات الجزائر تغيرات مهمة بعد إبرام أول اتفاقية جماعية بعد إنشاءها بتاريخ 16 جويلية 2003 والتي تعتبر أداة أساسية في تسيير علاقات العمل داخل المؤسسة. و أهم ما ميز هذه الاتفاقية هو الإعلان عن الانتقال من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية. أثرت هذه الاتفاقية على تسيير الموارد البشرية حيث أظهر كل الفاعلين (مسئولين، عمال، نقابة...) في اتصالات الجزائر قناعتهم بتنمية الكفاءات و التحكم الجيد في مهنهم من أجل ضمان نجاح و استمرارية المؤسسة لذلك تؤكد المؤسسة على توفير و تثمين الموارد البشرية من خلال (الملحق رقم 03):

- التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و التكوين يرافقه تنظيم العمل
- توفير الوسائل المناسبة لتوقع الوظائف و المهن بهدف توسيع استثماراتها المادية في مجال التكوين و تحسين المستوى المهني
- تحسين ظروف حياة الموظفين و شروط عملهم
- الاستثمار في تكوين الموظفين و إعادة تأهيلهم و في تطوير العمل و اقتناء أدوات و أنظمة تسيير ناجعة و تحديثها باستمرار.

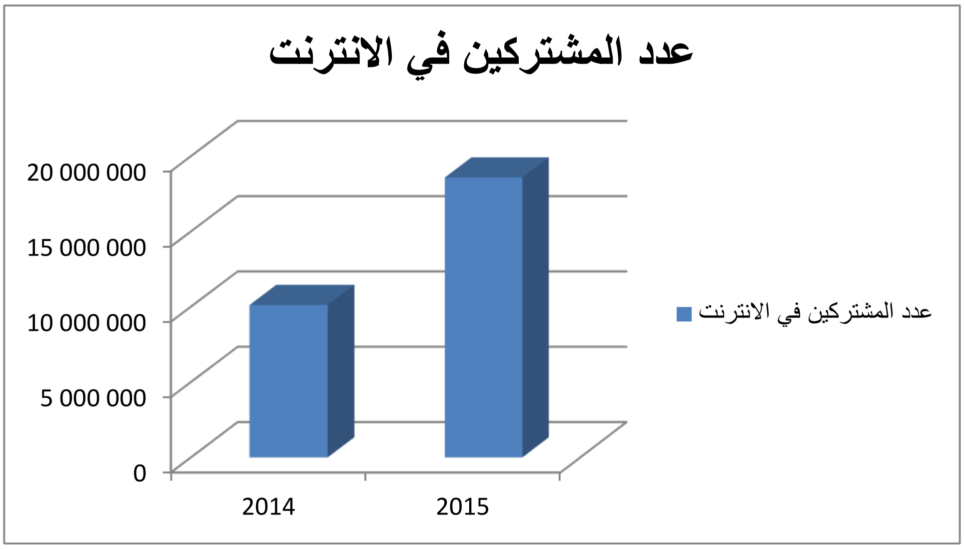
و استجابة للتغيرات البيئية و في إطار بنود الاتفاقية الجماعية تصدر الإدارة المركزية تعليمات داخلية باستمرار تقضي بخلق مناصب جديدة تنتج عن تنظيم العمل أو عند تبني مشاريع مؤقتة التي يزول فيها المنصب مع انتهاء المشروع، أو إدراج نشاطات و مهام جديدة لبعض المناصب الأخرى لتحقيق الأهداف المسطرة و التي يمكن أن تكون أهداف مرحلية مما يستدعي نقل أو ترقية لبعض العمال الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل تلك المناصب. فمن خلال التعليمات التي تقضي بتبني هياكل تنظيمية جديدة و إعادة تنظيم العمل المستمر يتضح جليا أن الجانب القانوني يؤثر بشكل مباشر و كبير في تطور المهن في المؤسسة.

3-4- زيادة عدد المشتركين:

سنحاول فيما يلي متابعة تطور عدد المشتركين في الهاتف الثابت و الهاتف النقال و الانترنت خلال السنوات الأخيرة و هي الخدمات المقدمة من المؤسسة و التي أثرت على توجه و تركيز مهنها نحو خدمة

الزبون و الاستجابة لطلبه مما أدى إلى استحداث مناصب جديدة و نشاطات لمناصب موجودة لتغطية احتياجات العدد المتزايد للمشتركين.

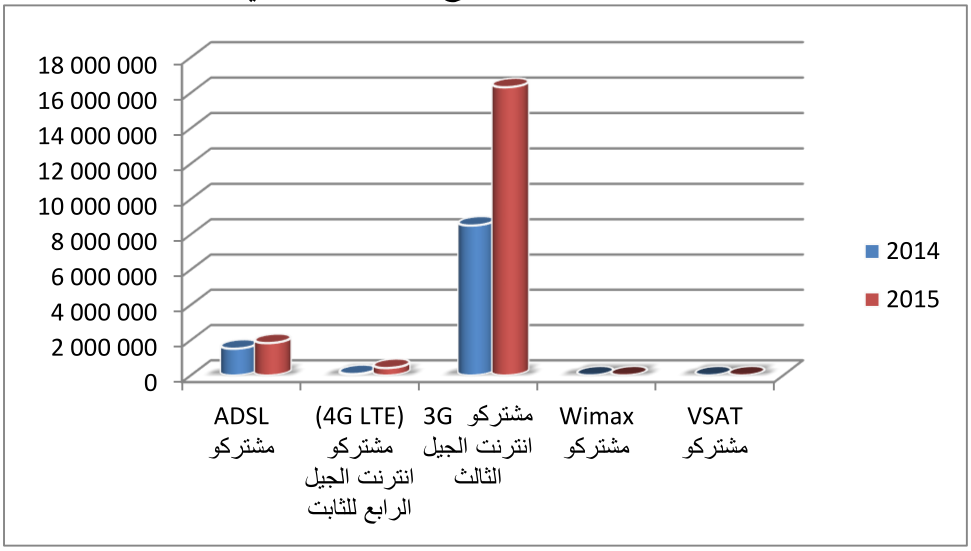
الشكل08: تطور عدد المشتركين في الانترنت لسنتي 2014-2015



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لإحصائيات سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية واللاسلكية

شهدت سوق الأنترنت زيادة كبيرة ترجع بصورة رئيسية إلى إطلاق خدمات الانترنت النقال من الجيل الثالث 3G و الجيل الرابع 4G LTE الثابت 2 وبالتالي، فقد تطور عدد مشتركي الانترنت من 315333مليون مشترك في سنة 2014 إلى 385,81 مليون مشترك، منهم 315,139 مشترك مسجل في الانترنت النقال للجيل الثالث 3G في سنة 2015 حسب آخر إحصائيات سلطة الضبط للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية.

الشكل09: تطور عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا لسنتي 2014-2015



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لإحصائيات سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

3-5- تنوع أذواق الزبون:

إدراك الفرد لأهمية الاتصالات في تحسين حياته دفعه إلى زيادة استخدامها بشكل مطرد في السنوات الأخيرة، مما فتح آفاق جديدة لنشاط المؤسسة و مهن جديدة تسعى من خلالها تلبية رغبات الزبون ومتطلباته و ذلك بتطوير منتجاتها و خدماتها باستمرار.

فقد توجهت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تطوير كفاءات موردها البشري في ثلاث محاور هي: التسويق، تسيير العلاقات مع الزبون و تطوير البيع و الخدمة حتى يتمكن العامل من تحسين أداءه استجابة لرغبة الزبون. فمبدأ "الزبون هو الملك" غير موجود في المؤسسات العمومية، إلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة إلى تبني هذا المبدأ و تعزيزه و نشر ثقافة الاهتمام بالزبون على المستوى القاعدي من خلال إنشاء نقاط بيع في المناطق الريفية وإدراج أسلوب المناوبات بعد إنهاء الأوقات الرسمية للعمل و في أيام العطل تلبية منها لحاجة الزبون و اصدار بطاقات تعبئة بأسعار و مزايا متنوعة توفرها على مستوى كل وكالاتها التجارية و نقاط البيع و الأكشاك التابعة للخواص. إضافة إلى توجيه العمال شاغلي مهن التسويق و البيع إلى تدريب مكثف لإكساب الأفراد مهارات التعامل مع الزبون وتسيير العلاقة معه أثناء البيع و ما بعد البيع.

3-6- التطوير التنظيمي:

بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على جانب التخطيط الاستراتيجي من خلال تفصيل الأهداف الطويلة المدى إلى أهداف متوسطة و قصيرة المدى لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات السوق بطريقة عملية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المالية و تطوير العنصر البشري بما يوافق الأداء الجديد . حيث بدأت مؤسسة اتصالات الجزائر في إعادة تنظيم العمل بما يوافق التحولات الجديدة حيث تبنت هيكل تنظيمي جديد (الملحق رقم 01) تعمل على تجسيده و الذي يدعم رؤيتها الاستراتيجية و يساعد على تنفيذ خططها ترتب عليه تبني هيكل تنظيمي جديد على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر معسكر - محل الدراسة- (الملحق رقم 02).

فإدخال المؤسسة للتقنيات الحديثة و تقديم الخدمات الجديدة و المميزة و تغيير أسلوب التعامل مع الزبون لا يمكن تحقيقه إلا بتطوير شامل للكوادر البشرية الموجودة في المؤسسة، فأحدث الدراسات تشير إلى أن الاستثمار في المورد البشري و تطويره أهم عامل للمنافسة لذا يجب قياس مدى كفاءاته و العمل على تحسينها من خلال برنامج تدريب مدروس واضح الأهداف و الخطوات. فقد لاحظنا من خلال المقابلات التي أجريناها أن المؤسسة تركز على تكثيف الدورات التدريبية لتطوير كفاءات عمالها رغم النقائص والعيوب التي تعاني منها كباقي المؤسسات الجزائرية التي تسير مركزيا مثل: عشوائية اختيار المدربين و المتدربين و عدم تحديد احتياجات العمال و انعدام التقييم الدوري و غيرها...

و نضيف إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الرضا و الانتماء لدى عمالها بطريقة محتشمة لا تتوافق مع التغير السريع للبيئة المحيطة و التطوير التنظيمي الذي أحدثته، لذا لا بد أن تبذل جهدا أكبر و تركز على غرس روح الانتماء و الولاء لدى عمالها لتحقيق استقرار العمال و المؤسسة معا.

رغم الصعوبات التي واجهتنا في الميدان حاولنا تطبيق منهجية استشراف المهن بالاستعانة بأدوات مختلفة كالملاحظة، التحليل الوثائقي، المقابلة و الاستبيان لجمع البيانات اللازمة و معالجتها ببرامج إحصائية و رياضية لضمان مصداقية و موضوعية نتائج الدراسة و توضيح دور هذا المنهج في تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية.

الفصل الخامس

نتـــائـــج الـــدراســــــة

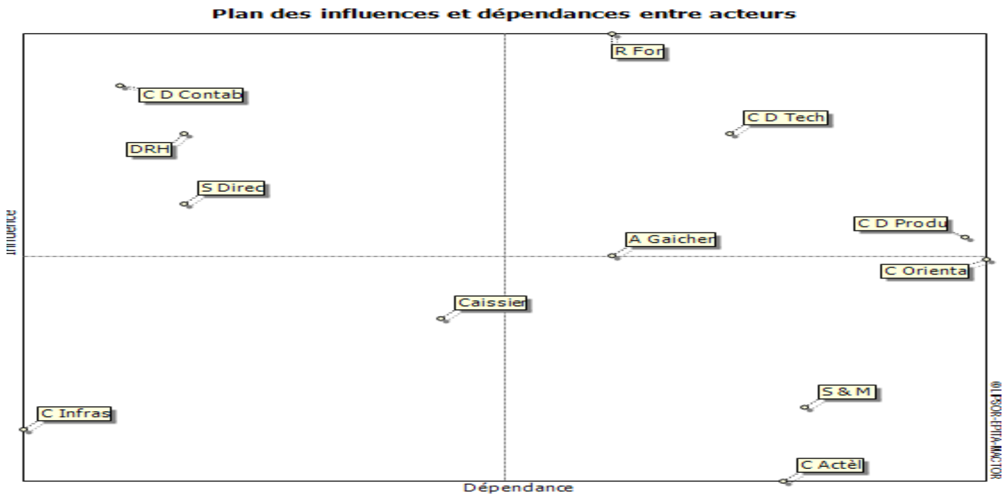
إن منهجية استشراف المهن التي اتبعناها في البحث الميداني بهدف توضيح كيفية مساهمتها وإثبات دورها في تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية مكنتنا من الوصول إلى نتائج مهمة نحاول فيما يلي عرضها ومناقشتها واقتراح بطاقات تتضمن الأهداف، المهام، المعارف النظرية والمعارف العملية المستقبلية للمهنتين المعنيتين بالدراسة وأيضا اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة لتطوير المهنتين.

1-تحليل توجهات الفاعلين في نظام تطور مهنتي الاستغلال والبيع والعلاقات مع الزبون:

في هذه المرحلة من التحليل نهدف إلى تصنيف الفاعلين إلى مهيمنين وتابعين في نظام تطور المهن، وتحديد الفاعلين الأكثر اندماجا لأن اندماجهم نابع من موافقتهم التامة على أهداف بعضهم البعض مما يشير إلى مساهمتهم في تطوير المهن. ثم نحدد الأهداف التي يتوافق عليها الفاعلين ثم التحالفات الممكنة مستقبلا بين الفاعلين شاغلي المهنتين من أجل نجاح نظام تطور المهن.

1-1- تأثير وتبعية الفاعلين:

الشكل10: مخطط التأثير والتبعية للفاعلين



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يعطينا المخطط رؤية واضحة عن وضعية الفاعلين وسلوكهم من حيث التأثير والتبعية (المباشرة وغير المباشرة) فيما بينهم، حيث يحدد لنا أربعة فئات من الفاعلين حسب درجة التأثير والتبعية:

<u>الفاعلين المهيمنين (Dominants): المنطقة شمال/غرب</u>

تأثير قوي على الفاعلين الآخرين وهم رئيس قسم الموارد البشرية (DRH)، نائب المدير الممثل للإدارة العليا (S Direc)، ورئيس قسم المحاسبة (C D Comtab) حيث أن أسهمهم تشير إلى التوجه نحو التأثير القوي وهذا يشير إلى أهميتهم وقدرتهم على التحكم في تطور المهن إذ أن إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا يساهمان في ذلك من خلال توفير الوسائل والمناخ اللازم لتطوير كفاءات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة في أداء مهامهم. في حين أن الفاعل رئيس قسم المحاسبة يدرك أهمية تطوير المهن في تحقيق أهداف المنظمة لذا يتجه نحو المساهمة في تطوير المهن.

الفاعلين المهيمن عليهم(Dominés): المنطقة جنوب/شرق

يؤثر عليهم بقوة من طرف الفاعلين الآخرين، فهم في تبعية لأنهم يمتلكون سلطة ضعيفة في النظام وهم: مدير الوكالة التجارية (C D'actèl)، المكلف بتوجيه فريق الاستغلال (C Orienta) وعون التدخل والصيانة (S & M) الذين تتجه أسهمهم خارج اللعبة إذ ليس لديهم الوعي الكافي بأهمية دورهم في تطوير المهن.

الفاعلين التابعين(Relais): المنطقة شمال/شرق

لهم تأثير قوي، تبعية كبيرة وهذا يسمح لهم بالتحكم في مشروعهم وهم مسئول التكوين (R For) حيث يشير سهمه للتوجه خارج النظام لأنه عامل مؤثر خارجي لأن عملية التكوين تسير مركزيا. أما العون التجاري (A Gaicher) فيشير سهمه إلى منطقة المهيمن عليهم، أما مسئول القسم التقني (C D Tech) ومسئول قسم الإنتاج (C D Produc) فهم في وضعية التبعية لمشاريع المؤسسة وأهدافها ولديهم التأثير الكبير لأنهما يتحكمان في قلب مهن المؤسسة وبالتالي فهما يلعبان دور مهم في تطور المهن من حيث التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

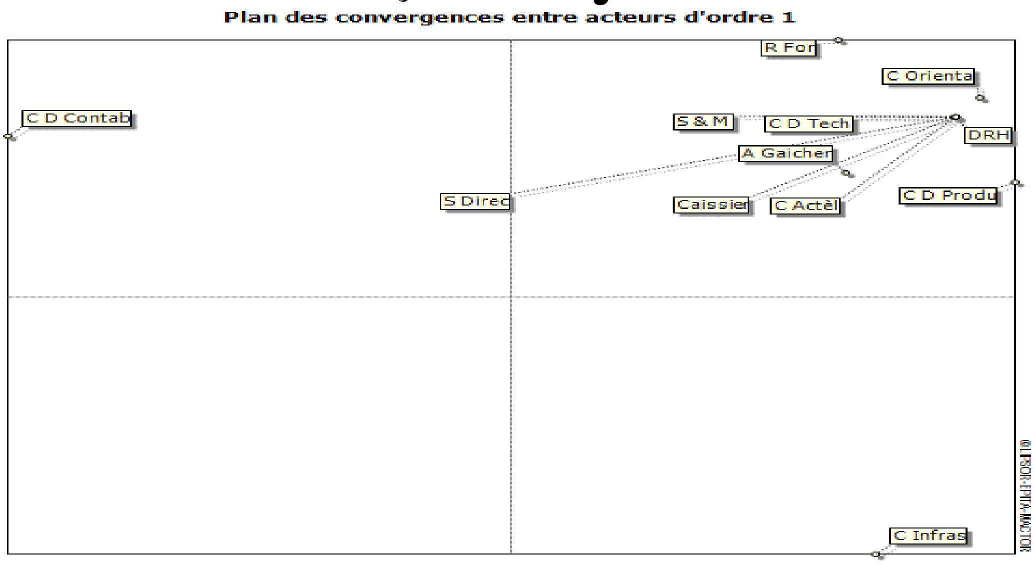
الفاعلين المستقلين(Autonomes): المنطقة جنوب/غرب

لهم تأثير ضعيف وتبعية ضعيفة للفاعلين الآخرين وهما أمين الصندوق (Caissier) الذي يخرج من منطقة الفاعلين التابعين ويتوجه نحو الاستقلالية والمسئول عن البنية التحتية (C Infra) الذي يتوجه للخروج من النظام وذلك نظرا لطبيعة مهامهم اليومية والتي لا ترتبط بمهام الفاعلين الآخرين ضف إلى

ذلك ضعف قوتهم في تطوير المهن فهم ينفذون ما يطلب منهم وبالوسائل التي توفر لهم أي أنهم يساهمون في تطوير المهن حسب ما يتوفر لديهم.

2-1- التقارب بين الفاعلين:

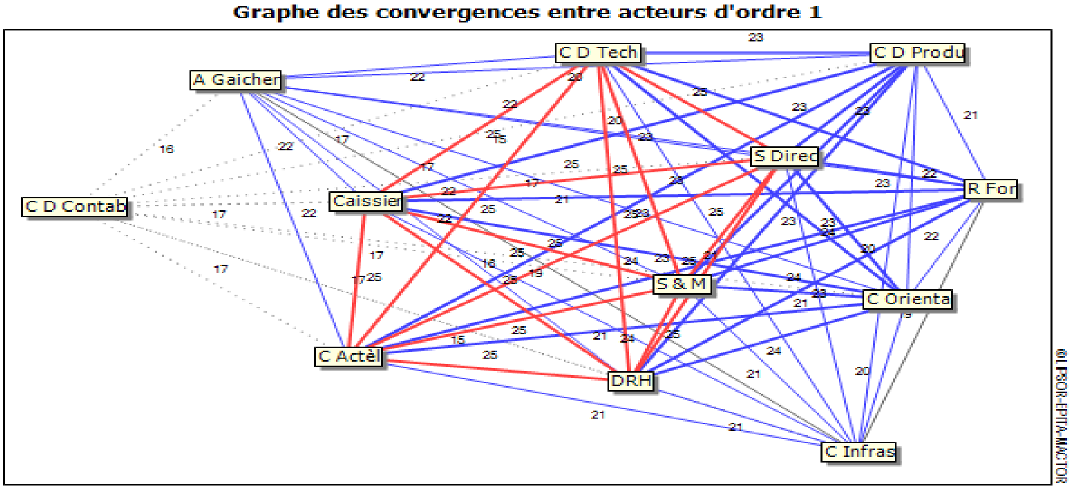
الشكل11: مخطط التقارب



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يوضح لنا المخطط المقابل درجة تقارب الفاعلين، فالأكثر كثافة هم الفاعلين الأكثر أهمية لأن لديهم مصالح متقاربة. فنلاحظ كل الفاعلين (الممثل للإدارة العليا S Direc، مسئول إدارة الموارد البشرية DRH، مسؤول التكوين R For، مدير الوكالة التجارية C D'actel، مسئول القسم التقني C D Tech، مسئول قسم الإنتاج C D Produ، المكلف بتوجيه فريق الاستغلالC Orienta ، عون التدخل و الصيانة S & M، العون التجاري A Gaicher، أمين الصندوق Caissier) لهم نفس الوضعية وأسهمهم تشير إلى التحالفات المحتملة بينهم من أجل التعاون والتكامل لتطوير المهن. ماعدا مسئول قسم المحاسبة(C D Comptab) والمسئول عن البنية التحتية (C Infra) فإنهما يتجهان بعيدا عن التحالف رغم اكتسابهما للمعرفة والكفاءة اللازمة لتطوير مهنهم إذ يسعى كل منهما لتنفيذ المهام من أجل تحقيق الأهداف وهذا في حد ذاته تطوير لكفاءات جديدة تتوافق مع المهن التي تتطور بفعل مؤثرات خارجية أبرزها التكنولوجيا.

الشكل 12: الرسم البياني للتقارب بين الفاعلين



Convergences les plus faibles
Convergences faibles
Convergences moyennes
Convergences relativement importantes
Convergences les plus importantes

المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

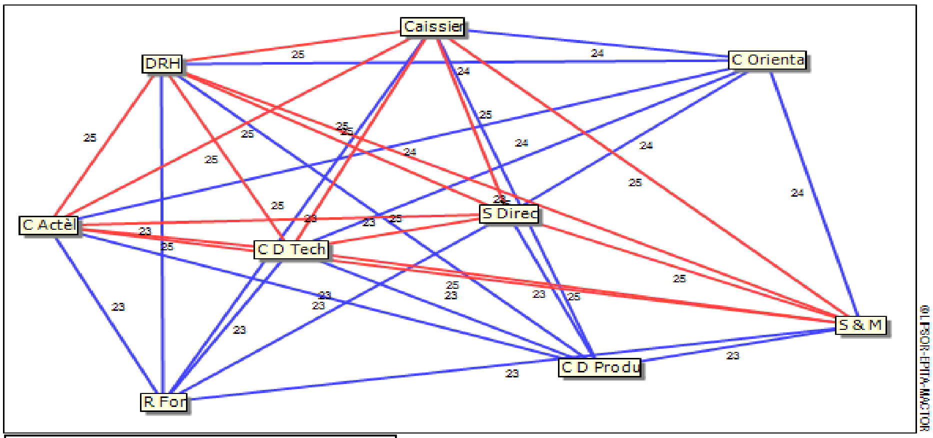
يوضح لنا هذا المخطط روابط التقارب بين الفاعلين فهو يساعد على تحديد التحالفات والصراعات المحتملة كما أن الروابط تشرح لنا معدل التقارب.

يتضح من خلال المخطط أن هناك تقارب متوسط بين العون التجاري (A Gaicher) وجميع الفاعلين في اللعبة وذلك راجع لطبيعة نشاطاته الروتينية التي لن تتطور إلا بتغير تحدثه الإدارة العليا.

في حين هناك تقارب يتراوح بين المهم جدا والمهم نسبيا بين (الإدارة العليا S Direc، مسئول الموارد البشرية DRH، مسئول التكوين R For، مدير الوكالة التجارية C D'actel، المكلف بتوجيه فريق الاستغلال C Orienta، رئيس القسم التقني C D Tech، رئيس قسم الإنتاج C D Production، عون التدخل والصيانة S & M، أمين الصندوق Caissier)، وهذا يشير إلى أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير المهن ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال المخطط التالي:

الشكل 13: مخطط التقارب المهم و المهم نسبيا بين الفاعلين

Graphe des convergences entre acteurs d'ordre 1



Convergences relativement importantes

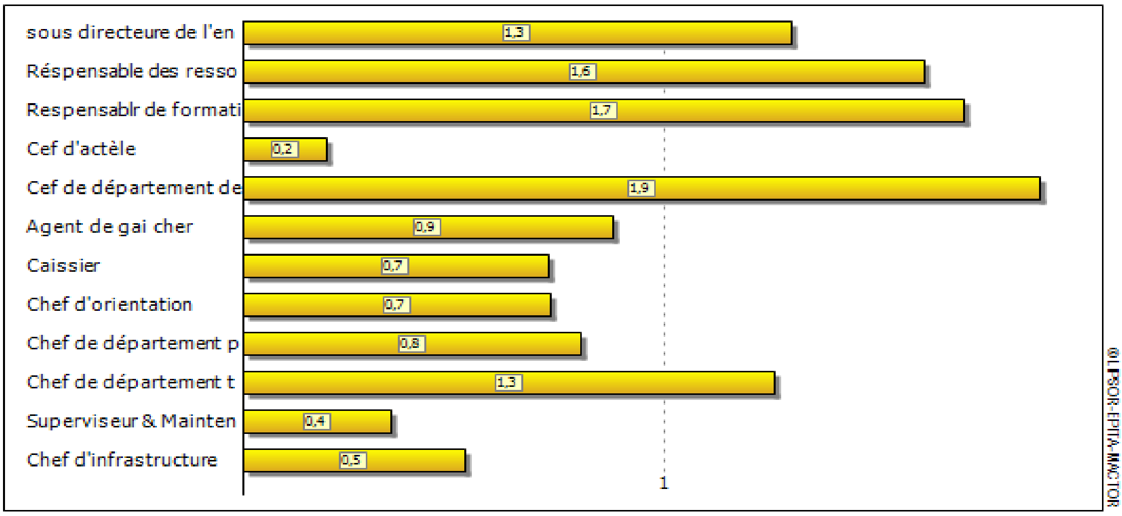
Convergences les plus importantes

المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

1-3- توافق الفاعلين حول الأهداف:

الشكل 14: ميزان القوى بين الفاعلين

Histogramme des rapports de Force MIDI

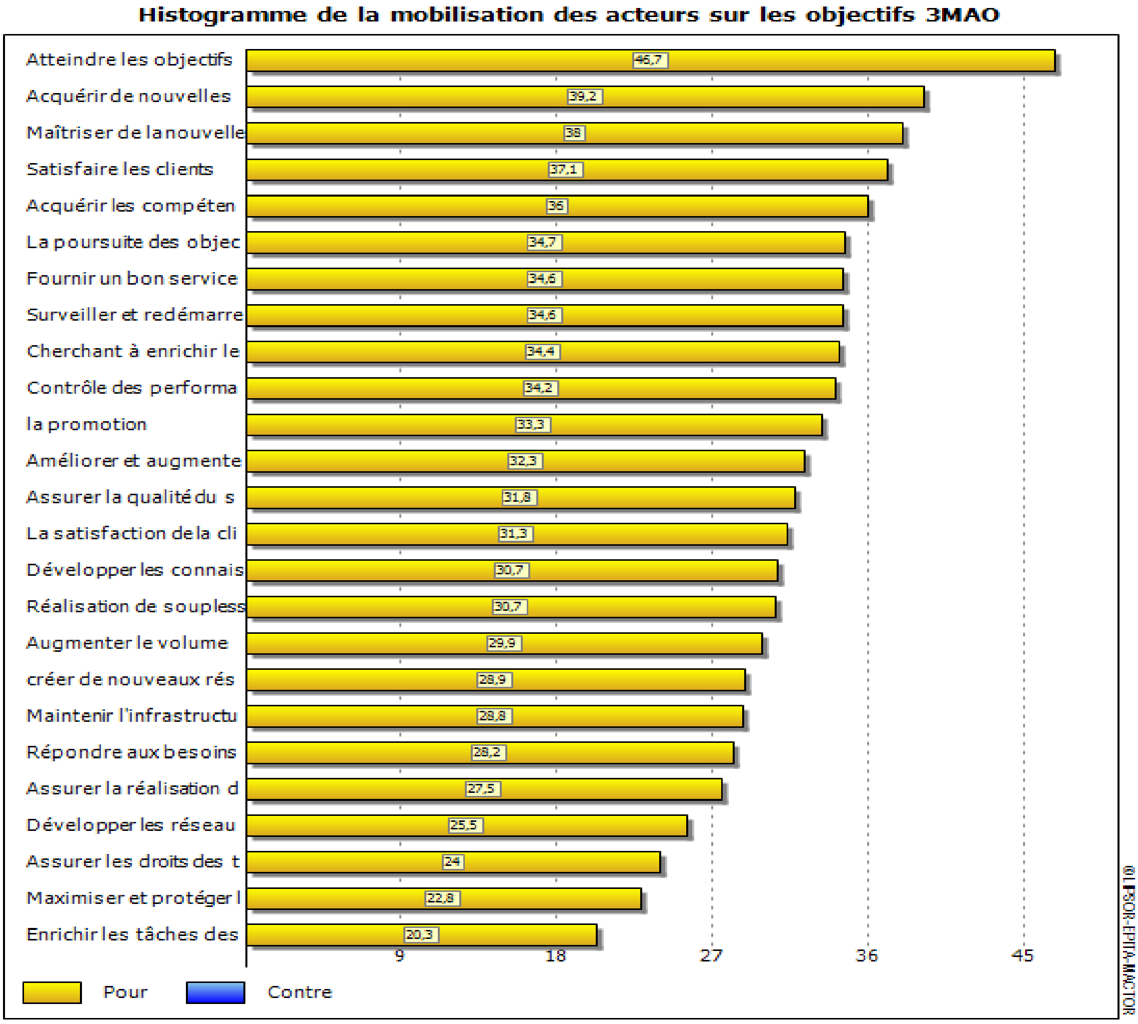


المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يشير ميزان القوى إلى درجة اندماج الفاعلين في النظام فالأكثر موافقة على الأهداف هو الأكثر اندماجا، فيشير ميزان القوى المقابل إلى الوزن النسبي لكل فاعل في النظام حيث يتضح أن مسئول التكوين ومسئول الموارد البشرية لهما وزن قوي وهذا يتوافق مع الدور الرئيسي الذي يلعبانه في تطوير المهن وكذلك رئيس قسم المحاسبة يمتلك وزن قوي لموافقته على أهداف الفاعلين التي تتمحور حول تطوير المهن. كما

نلاحظ أن الفاعلين الآخرين يمتلكون أوزان ترتيبية حسب أهمية وحساسية المهام التي يقومون بها في وظائفهم من جهة ولعدم درايتهم وقناعتهم بأهداف الفاعلين الآخرين من جهة أخرى.

الشكل 15: حركية الفاعلين حول الأهداف



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يوضح لنا المخطط موافقة الفاعلين على كل هدف على حدا، حيث يتضح من الرسم البياني أن كل الفاعلين يوافقون بشدة على الأهداف الأربعة الأولى والمتمثلة في:

- تحقيق أهداف المنظمة
- السعي لاكتساب معارف وكفاءات جديدة
- التحكم في التكنولوجيا الجديدة
- إرضاء الزبون

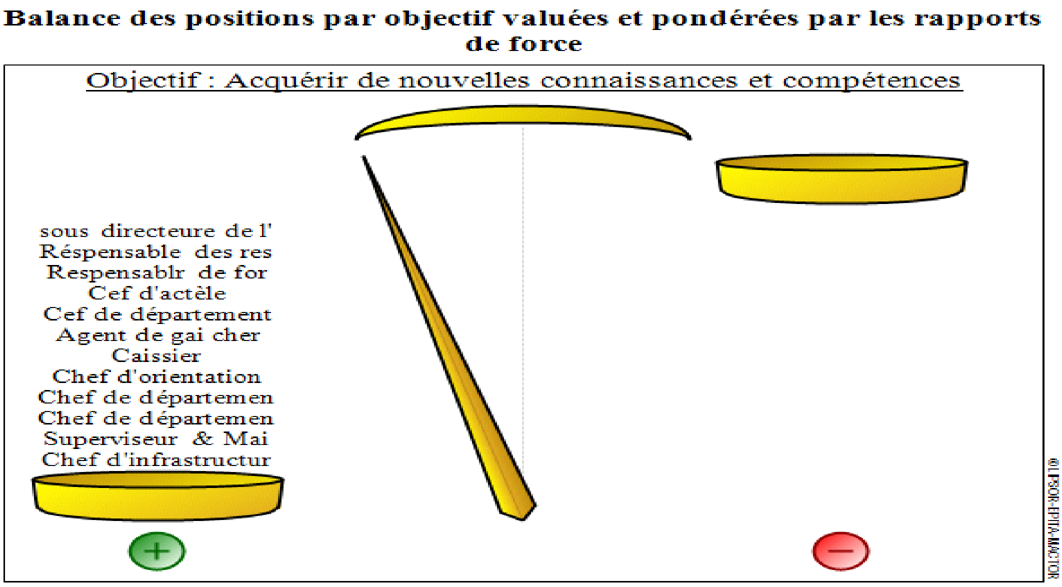
والتي تتمركز في قلب نظام تطوير المهن فتحقيقها يضمن تطور وتحول ملموس في مهام وكفاءات المهن، فالاستعداد التام للفاعلين نحو تحقيق هذه الأهداف يشير إلى إدراكهم لأهمية دورهم في تطوير مهنهم. في حين تترتب الأهداف الأخرى حسب درجة موافقة الفاعلين حيث نلاحظ أن كل الأهداف تحضا بالموافقة بدرجات متفاوتة ونفسر ذلك بوعي الفاعلين شاغلي الوظائف بارتباط وأهمية تحقيق هذه الأهداف في تطوير مهن المؤسسة.

1-4- الوضعية التقييمية للأهداف:

في مرحلة تحليل تقييم وضعية الأهداف اخترنا الأهداف المهمة والتي يعتبر تحقيقها مساهمة في تطور مهن المؤسسة، كما يترتب عنها أيضا تحقق الأهداف الأخرى وهي ثلاثة أهداف نعرضها فيما يلي:

الهدف رقم (10): اكتساب المعارف والكفاءات الجديدة وهو الهدف الذي يسعى كل الفاعلين لتحقيقه حيث قدر متوسط موافقة الفاعلين عليه ب 3.3، فوعي الفاعلين بأهميته جعله يمتلك ثقلا في النظام، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل16: الوضعية التقييمية للهدف رقم 10 " السعي لاكتساب معارف ومهارات جديدة"

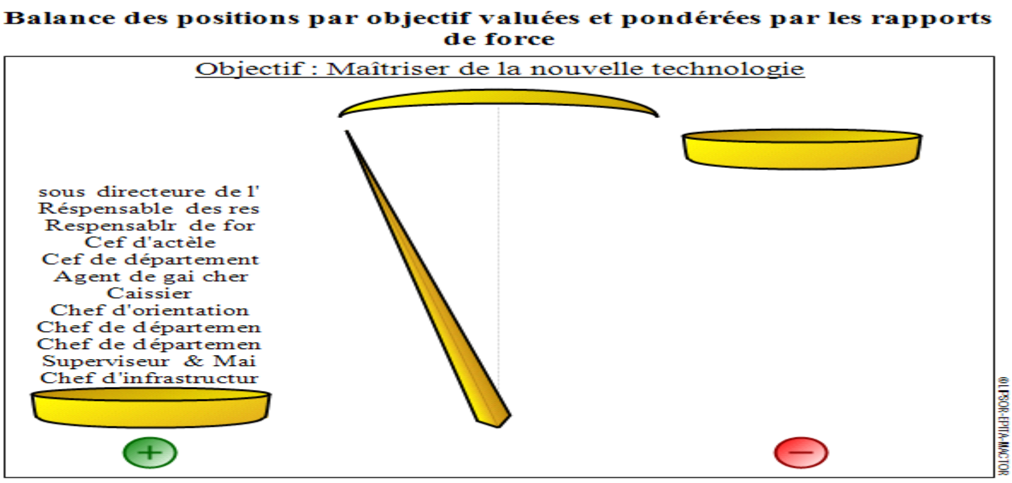


المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

الهدف رقم (21): التحكم في التكنولوجيا الجديدة (الشكل17) هو هدف جد مهم في تطور مهن الاتصالات خاصة في خضم التحولات التي مست المؤسسة في هذا المجال والمتمثلة في إدخال أجهزة

وتقنيات وبرامج كمبيوتر جديدة والعمل على إعادة تهيئة البنية التحتية، فيتضح لنا من الميزان التقييمي لهذا الهدف أنه يحضا بثقل كبير لإدراك الفاعلين لأهميته وموافقتهم عليه بدرجات عالية حيث قدر متوسط موافقة الفاعلين عليه ب 3.3 وهذا يشير إلى قناعتهم وتوجههم نحو تحقيق هذا الهدف الضروري لتطور مهنهم.

الشكل 17: الوضعية التقييمية للهدف رقم 21 " التحكم في التكنولوجيا الجديدة"

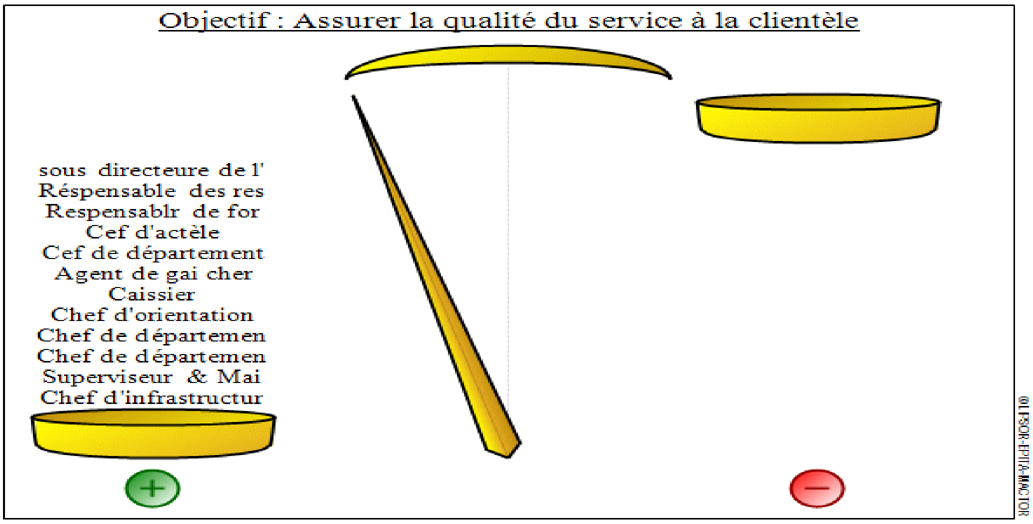


المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

الهدف رقم (09): يتمثل في " ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء " (الشكل18)، حيث يحظى هذا الهدف بمتوسط موافقة قدره 2.9 إذ أن موافقة الفاعلين دليل على سعيهم لتحقيق الجودة في خدمة العملاء دافع للتطوير والتحسين المستمر لكفاءاتهم ومهامهم الشيء الذي يسمح بتطور المهن بما يرضي العملاء فهو الهدف الرئيسي لنشاط المؤسسة.

الشكل 18: الوضعية التقييمية للهدف رقم 09 "ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء "

Balance des positions par objectif valuées et pondérées par les rapports de force

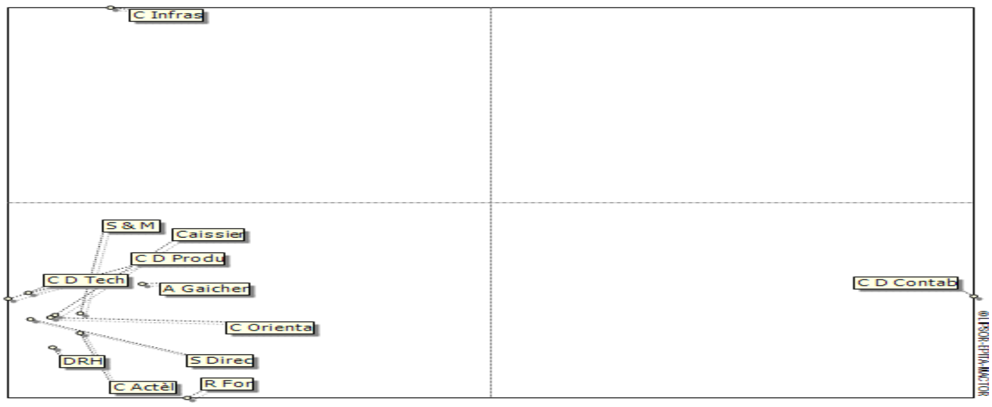


المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

1-5- التحالفات الممكنة للفاعلين وفقا لأهدافهم:

الشكل19: مخطط المسافة بين الفاعلين

Plan des distances nettes entre acteurs



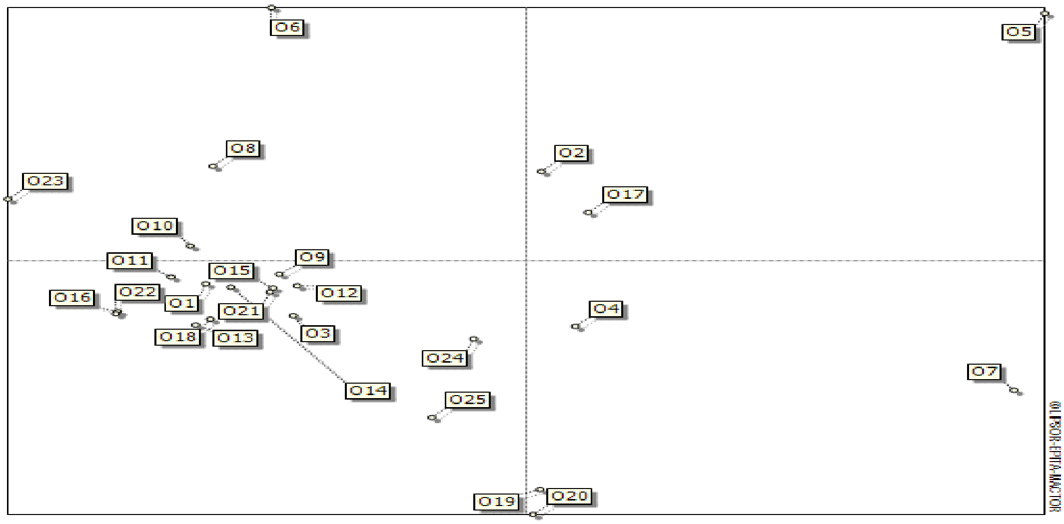
المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يسمح لنا هذا المخطط بتحديد التحالفات الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار التقارب والتباعد بين الفاعلين حيث يوضح أن هناك تحالفات ممكنة وقريبة جدا بين الفاعلين:

الإدارة العليا (S Direc)، مسئول الموارد البشرية (DRH)، مسئول التكوين (R For)، مدير الوكالة التجارية(C D'actel)، المكلف بتوجيه فريق الاستغلال(C Orienta)،رئيس القسم التقني

(C D Tech)، رئيس قسم الإنتاج (C D Produ)، عون التدخل و الصيانة(S & M)، أمين الصندوق (Caissier)

الشكل 20: مخطط المسافة بين الأهداف



المصدر: مخرجات تحليل برنامج ماكتور (Mactor)

يسمح لنا بتحديد الأهداف التي يتوافق عليها معظم الفاعلين فالمخطط يوضح أن الفاعلين يتوافقون حول أغلب الأهداف رقم (01،03، 08، 09، 10، 11، 12، 13،14،15، 16، 18،19،20، 21، 22، 23، 24، 25). في حين تتوجه الأهداف رقم (02، 04، 17) والمتمثلة في تحسين وزيادة أداء الأفراد، تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، ضمان تحقيق معايير الجودة وأداء النظام على التوالي للاقتراب من منطقة التوافق لأن الفاعلين يدركون أهميتها في تحقيق نجاح نظام تطور المهن.

في حين يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية رقم (05،06،07) والمتمثلة في: ضمان حقوق العمال، تطوير معارف وكفاءات العمال وإثراء مهام العمال بهذا الترتيب، بعيدة كل البعد عن منطقة التوافق وهذا راجع لعدم وضوح الرؤية الاستراتيجية للفاعلين حول هذه الأهداف لأن إدارة الموارد البشرية تقوم بدورات تدريبية دون تقييم دوري للأفراد وبدون تحديد لاحتياجاتهم وحتى عملية نقل الفرد من وظيفة لأخرى تقوم بها في العام الأول من تعيينه بهدف تعريفه على المؤسسة بناءا على ما أدلوا به العمال في الاستبيان الموجه إليهم.

6-1- الأسئلة المفتاحية والتوصيات الاستراتيجية:

استنادا للمقابلات التي أجريناها مع الفاعلين وعلى ضوء نتائج تحليل ماكتور نستطيع طرح الأسئلة المفتاحية للمستقبل، واقتراح التوصيات الاستراتيجية التالية بناءا على توجهات وتوافق الأفراد حول أهدافهم المرتبطة بنظام تطور مهنتي الاستغلال والبيع والعلاقات مع الزبون.

➢ **الأسئلة المفتاحية:**

ألعاب التحالف والصراع الممكنة التي حددناها من خلال تحليل ماكتور، تسمح بصياغة الأسئلة المفتاحية التالية لاستشراف تطور مهنتي "الاستغلال" و "البيع والعلاقات مع الزبون":

- ❖ كيف يمكن توعية المديرية العامة بضرورة متابعة تطور المهن عن قرب (في الميدان) لضمان نجاح مشاريع التطوير بالمؤسسة؟
- ❖ كيف يمكن توعية الفاعلين شاغلي المهن بأهمية دورهم في تطوير مهنهم؟
- ❖ كيف نقنع الفاعلين شاغلي المهن بضرورة التكيف مع التكنولوجيا لتطوير كفاءاتهم ومهنهم؟
- ❖ كيف نوجه الفاعلين شاغلي المهن نحو التحالف المستقبلي لتطوير مهنهم؟
- ❖ كيف يمكن توعية شاغلي المهن بضرورة التقييم الدوري للكفاءات لضمان تطويرها؟
- ❖ كيف نستطيع بناء ثقافة التعلم التنظيمي في المؤسسة لضمان التطوير الدائم والمستمر لكفاءات الأفراد؟
- ❖ كيف نستطيع تفعيل عملية تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات وإعداد المدونة انطلاقا من الميدان والعمل بها لضمان تطوير كفاءات الأفراد شاغلي المهن وبالتالي استباق التغيرات والتكيف معها؟

➢ **التوصيات الاستراتيجية:**

ردا على الأسئلة المفتاحية للمستقبل، نقترح التوصيات التالية:

1- إعداد دراسات وبحوث ميدانية حول تطور المهن.

2- عمل المدراء التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية على التقريب بين المديرية العامة وشاغلي الوظائف من خلال إعلام كل طرف برؤية وأهداف ومشاكل الطرف الآخر.

3- استعمال تقنية العصف الذهني في جلسات دورية خاصة تجمع بين المشرفين وأعوانهم

4- التكوين المكثف بناءا على تحديد احتياجات العمال وتوعيتهم بضرورة الاستجابة للتغييرات المحيطة.

5- تفعيل الجانب الإعلامي في المؤسسة (دوريات، مجلات، ملصقات، ندوات، أيام دراسية إعلامية...) لنشر ثقافة التعلم من جهة وتوضيح الرؤية الاستراتيجية للأفراد العاملين للحد من مقاومة التغيير.

6- ضرورة تطبيق إدارة الموارد البشرية للتقييم الدوري للكفاءات

7- بناء خلية "اليقظة والاستشراف" على المستوى الجهوي أو تأسيس مرصد لمهن وكفاءات الاتصال يضم خبراء من جميع التخصصات يعتمد على نظام اليقظة الوظيفية وأسلوب تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات الملائم لإمكانيات وخصوصية المؤسسة لمتابعة تطور المهن داخليا واعتماد أسلوب اليقظة الخارجية لمتابعة التحولات الخارجية المؤثرة على المؤسسة.

2- دراسة مهنة " الاستغلال Exploitation"

2-1-ثبات وصدق الاستبيان:

للتعرف على مدى ترابط الأسئلة ومدى صلاحية الاستبيان المصمم خصيصا لدراسة مهنة "الاستغلال"، اعتمدنا على معامل ألفا كرو نباخ فوجدناه يساوي (0.86) وهذا يعني أن معامل الثبات جيد ولمعرفة صدق الاستبيان قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدناه يساوي (0.92) والجدول الموالي يوضح الثبات العام للاستبيان ومحاوره:

الجدول (14): قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحاور	الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستشراف	47	0.88
تطوير الكفاءات	6	0.66
تسيير المسارات المهنية	13	0.68

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بلغ 86.2 % وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب جدا لاستكمال البحث، كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ما بين 66.5%

إلى 88 %إذ تعتبر معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة، وهذا يدل أن للمتغيرات درجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وبهذا يمكن التأكد من ثبات الاستبيان، وصلاحيته في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

2-2-وصف خصائص عينة شاغلي مهنة الاستغلال:

الجدول (15): توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	94.9	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	19.4
	أنثى	5.1		من 5 إلى 10 سنوات	48
المجموع		100		من 11 إلى 15 سنة	19.4
السن	أقل من 29سنة	13.3		من 16 إلى 20 سنة	6.1
	30-39 سنة	68.4		أكثر من 21 سنة	7.1
	40-50 سنة	18.4	المجموع		100
	أكثر من 50 سنة	00	المستوى الوظيفي	إطار	39.8
المجموع		100		عون تحكم	6.1
المؤهل العلمي	شهادة تكوين مهني	26.5		عون تنفيذ	54.1
	شهادة البكالوريا فأقل	10.2	المجموع		100
	تقني في الإعلام الآلي	16.3			
	شهادة الدراسات التطبيقية	10.2			
	ليسانس	14.3			

	مهندس دولة	17.3		
	دراسات عليا	5.1		
المجموع		100		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من الجدول أن 94.9% من الأفراد شاغلي مهنة الاستغلال هم من الذكور، وما نسبته 5.1 % هم من الإناث و ذلك راجع لطبيعة المهام التقنية و صعوبة أداءها و التي يقوم بها الذكور خارج المؤسسة مثل تصليح الكوابل و إعادة تهيئة شبكة الاتصالات...الخ، كما أن 68.4% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة، و نسبة 13.3 تقل أعمارهم عن 29 سنة إذ يتضح من خلال هذه النسب أن معظم شاغلي وظيفة الاستغلال هم من الشباب، كما نلاحظ أن أفراد العينة تنوع مستواهم التعليمي ما بين 17.3% من حاملي شهادة مهندس دولة و 14.3 %من حاملي شهادة ليسانس و 10.2% من حاملي شهادة الدراسات التطبيقية و نسبة 5.1% مستواهم من الدراسات العليا، مما يعني أن المؤسسة ركزت على استقطاب ذوي الشهادات الجامعية.أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من الجدول أن ما نسبته 48% من الأفراد شاغلي مهنة الاستغلال هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح ما بين 05 إلى 10 سنوات وهم الفئة الأغلبية في الدراسة، حيث يضفي هذا مصداقية لاتجاه إجابات العينة . كما نلاحظ أن نسبة 54.1 %هم من أعوان التنفيذ، وما نسبته 39.8% تمثل نسبة الإطارات من أفراد عينة الدراسة وأخيرا نسبة 6.1 %تمثل فئة أعوان التحكم.

2-3-اتجاه إجابات العينة حول محتوى مهنة " الاستغلال Exploitation"

نحاول في هذا الجزء من التحليل أن نحدد اتجاه إجابات أفراد شاغلي المهنة بناءا على المتوسط الحسابي. وبما أننا اعتمدنا على الدراسة الاستشرافية لمهن الاتصالات بفرنسا والمدونة المرجعية للمهن والكفاءات بالمؤسسة في اقتراح الأهداف والمهام والمعارف النظرية والعملية، سنعتبر الإجابات التي تتجه نحو الموافق تشير للمحتوى الحالي والمستقبلي للمهنة والإجابات التي تتجه نحو غير الموافق تؤكد على المحتوى المستقبلي للمهنة.

الجدول (16): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول أهداف مهنة الاستغلال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	تعظيم الاستفادة من الأجهزة وحمايتها	1.63	0.48	63.3	36.7
02	ضمان تحقيق معايير الجودة وأداء النظام	1.63	0.48	63.3	36.7
03	ضمان مراقبة وإعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن	1.87	0.34	86.7	13.3
04	توفير الخدمة للعملاء	1.62	0.48	62.2	37.8
05	ضمان المرونة في الاستجابة للشكاوى	1.57	0.49	57.1	42.9
06	لدي أهداف أخرى	1.27	0.44	26.5	73.5

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من خلال الجدول أن متوسط إجابات الأفراد حول الأهداف يتراوح بين 1.57 و1.87 أي أن اتجاه معظم الإجابات كان نحو موافق، وهذا يعني أن شاغلي مهنة الاستغلال يتوافقون حول الأهداف وبالتالي يمكن اعتبارها أهدافا حالية ومستقبلية للمهنة.

الجدول (17): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول مهام مهنة التشغيل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	تسيير الشكاوى المستقبلة والمتعلقة بالهاتف والأنترنت	1.47	0.50	46.9	53.1
02	تقديم طلبات العملاء للزملاء	1.27	0.44	26.5	73.5

03	تنفيذ العمليات كإعادة تعيين وتغيير كلمة السر، توقيف مؤقت	1.04	0.19	4.1	95.9
04	تأهيل أجهزة المودام	1.20	0.40	20.4	79.6
05	معالجة الأعطال	1.61	0.49	61.2	38.8
06	توجيه العمال التقنيين للمعدات المعطلة	1.44	0.49	43.9	56.1
07	توجيه أعمال التركيب والتدخل على مستوى الشبكات بين المناطق	1.38	0.48	37.8	62.2
08	إعداد الوضعيات اليومية حول مشاكل الهاتف والأنترنت	1.50	0.50	50	50
09	لدي مهام أخرى	1.35	0.47	34.7	65.3

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق أفراد العينة حول مهمتين هما: "إعداد الوضعيات اليومية حول مشاكل الهاتف والأنترنت" و "معالجة الأعطال" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد بين 1.50 و1.6 على الترتيب وبالتالي يمكن اعتبارهما مهمتان حاليتان ومستقبليتان، في حين يتراوح متوسط إجابات الأفراد حول المهام الأخرى بين 1.04 و1.47 وهذا يعني أن الإجابات تتجه نحو غير الموافق وهذا يشير إلى أن هذه المهام مستقبلية.

الجدول (18): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف النظرية لمهنة الاستغلال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة	1.69	0.46	69.4	30.6

02	معرفة بفرق العمل	1.68	0.46	68.4	31.6
03	معرفة بعمليات إدارة الحوادث المتعلقة بالمعدات والأجهزة	1.47	0.50	46.9	53.1
04	معرفة بخصائص الخدمات (من حيث حجم ونوع الخدمة)	1.27	0.44	26.5	73.5
05	معرفة بالشركاء المعنيين بتقديم الخدمات ومستويات الالتزام بالخدمة المتفق عليها	1.28	0.44	27.6	72.4
06	معرفة بالأدوات الرياضية والإحصائية المرتبطة بمجال العمل	1.07	0.25	7.1	92.9
07	معرفة بالمعدات والأجهزة المتوفرة وطريقة تشغيلها	1.55	0.50	55.1	44.9
08	معرفة ببرمجيات وأدوات صنع القرار بالمؤسسة	1.18	0.38	18.4	81.6
09	معرفة بالهندسة التقنية	1.39	0.49	38.8	61.2
10	معرفة بالقضايا التجارية	1.12	0.32	12.2	87.8
11	معرفة بأدوات تشغيل الشبكات (مسير المعدات، قواعد البيانات الوثائقية، أدوات تسيير بطاقات الحوادث...)	1.28	0.44	27.6	72.4
12	معرفة بتقنيات تسيير المشاريع، وقيادة وتوجيه الاجتماعات، تخطيط النشاطات	1.13	0.34	13.3	86.7

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد حول ثلاث معارف نظرية هي: " معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة"، "معرفة بفرق العمل" و " معرفة بالمعدات والأجهزة المتوفرة وطريقة تشغيلها" إذ قدر متوسط الإجابات حولها بـ 1.69،

1.68 و1.55 على الترتيب لذا يمكن اعتبارها معارف نظرية حالية ومستقبلية. في حين تراوح متوسط إجابات أفراد العينة حول المعارف النظرية المتبقية بين 1.07 و1.47 أي أن الإجابات تتجه نحو غير الموافق وهذا يعني أنها معارف نظرية مستقبلية.

الجدول (19): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف العملية لمهنة الاستغلال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	القدرة على تشغيل أدوات الإشراف في المؤسسة	1.30	0.45	29.6	70.4
02	القدرة على معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في وقت قصير)	1.36	0.48	35.7	64.3
03	القدرة على ترتيب الأولويات وتفسير المشاكل	1.71	0.45	71.4	28.6
04	القدرة على إعداد تشخيص مرتبط بعمليات تسيير الحوادث	1.40	0.49	39.8	60.2
05	القدرة على تحرير التقارير ووصف الحوادث وصياغة النتائج	1.33	0.47	32.7	67.3
06	القدرة على التحكم وبرمجة واستخدام المعدات (عن بعد أو مباشرة)	1.28	0.44	27.6	72.4
07	القدرة على نشر المعلومات بطريقة ملخصة ومثالية	1.39	0.49	38.8	61.2

90.8	9.2	0.29	1.09	القدرة على استخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي	08
85.7	14.3	0.35	1.14	القدرة على تحليل البيانات الرقمية ومختلف المؤشرات	09
84.7	15.3	0.36	1.15	لقدرة على تجميع بيانات أداء وتشغيل المعدات المستعملة في مختلف المجالات (بيانات مباشرة عن المعدات، حجم الخطر، بيانات الحوادث، بيانات تدفق قطع الغيار...)	10
75.5	24.5	0.43	1.24	القدرة على تقييم وتحديد احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات	11
64.3	35.7	0.48	1.36	القدرة على تشجيع فريق التشغيل على تحقيق الأهداف المسطرة	12
51	49	0.50	1.49	القدرة على اتخاذ القرار	13
71.4	28.6	0.45	1.29	القدرة على إعداد الإجراءات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف	14
89.8	10.2	0.30	1.10	القدرة على معالجة وصياغة فواتير العملاء	15
60.2	39.8	0.49	1.40	القدرة على العمل في فريق ضمن محيط متعدد الكفاءات	16
50	50	0.50	1.50	القدرة على قيادة الفرق	17
43.9	56.1	0.49	1.56	القدرة على التسيير الذاتي في المواقف المختلفة	18

19	القدرة على المثابرة والدبلوماسية	1.32	0.46	31.6	68.4
20	القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة بسرعة	1.66	0.47	66.3	33.7

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق أفراد عينة الدراسة حول المعارف العملية التالية: "القدرة على ترتيب الأولويات وتفسير المشاكل"، "القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة بسرعة"، "القدرة على التسيير الذاتي في المواقف المختلفة" و "القدرة على قيادة الفريق" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد بـ 1.71، 1.66، 1.56 و1.50 على الترتيب لذا يمكن اعتبارها معارف عملية حالية ومستقبلية. كما اتجهت إجابات الأفراد حول المعارف العملية المتبقية نحو غير الموافق حيث قدر المتوسط الحسابي للإجابات بين 1.09 و1.49 لذا يمكن اعتبارها معارف عملية مستقبلية.

2-4-اقتراح لبطاقة مهنة " الاستغلال Exploitation" المستقبلية:

الجدول (20): بطاقة مهنة " الاستغلال Exploitation" المستقبلية

اسم المهنة	مهنة الاستغلال **Exploitation**
الوظائف المكونة لها	المهندس المشرف على شبكات الاتصال Ingénieur Supervision Réseaux Télécom
	مهندس تشغيل الإرسال Ingénieur Exploitation Transmissions
	المهندس المشرف على الشبكات البحرية Ingénieur Supervision Réseau Sous Marin
	المكلف بأمن الشبكات Chargé (e) Sécurité du Réseaux
	المكلف بالشبكات البحرية Chargé Réseaux Sous Marins

الأهداف	تعظيم الاستفادة من الأجهزة وحمايتها
	ضمان تحقيق معايير الجودة وأداء النظام
	ضمان مراقبة وإعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن
	توفير الخدمة للعملاء
	ضمان المرونة في الاستجابة للشكاوى
المهام	تسيير الشكاوى المستقبلة والمتعلقة بالهاتف والأنترنت
	تقديم طلبات العملاء للزملاء
	تنفيذ العمليات كإعادة تعيين وتغيير كلمة السر، توقيف مؤقت
	تأهيل أجهزة المودام
	معالجة الأعطال
	توجيه العمال التقنيين للمعدات المعطلة
	توجيه أعمال التركيب والتدخل على مستوى الشبكات بين المناطق
	إعداد الوضعيات اليومية حول مشاكل الهاتف والأنترنت
المعارف النظرية	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة
	معرفة بفرق العمل
	معرفة بعمليات إدارة الحوادث المتعلقة بالمعدات والأجهزة
	معرفة بخصائص الخدمات (من حيث حجم ونوع الخدمة)
	معرفة بالشركاء المعنيين بتقديم الخدمات ومستويات الالتزام بالخدمة المتفق عليها

	معرفة بالأدوات الرياضية والإحصائية المرتبطة بمجال العمل
	معرفة بالمعدات والأجهزة المتوفرة وطريقة تشغيلها
	معرفة ببرمجيات وأدوات صنع القرار بالمؤسسة
	معرفة بالهندسة التقنية
	معرفة بالقضايا التجارية
	معرفة بأدوات تشغيل الشبكات (مسير المعدات، قواعد البيانات الوثائقية، أدوات تسيير بطاقات الحوادث...)
	معرفة بتقنيات تسيير المشاريع وقيادة وتوجيه الاجتماعات، تخطيط النشاطات
المعارف العملية	القدرة على تشغيل أدوات الإشراف في المؤسسة
	القدرة على معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في وقت قصير)
	القدرة على ترتيب الأولويات وتفسير المشاكل
	القدرة على إعداد تشخيص مرتبط بعمليات تسيير الحوادث
	القدرة على تحرير التقارير ووصف الحوادث وصياغة النتائج
	القدرة على التحكم وبرمجة واستخدام المعدات (عن بعد أو مباشرة)
	القدرة على نشر المعلومات بطريقة ملخصة ومثالية
	القدرة على استخدام أدوات التحليل الإحصائي والرياضي
	القدرة على تحليل البيانات الرقمية ومختلف المؤشرات

	لقدرة على تجميع بيانات أداء وتشغيل المعدات المستعملة في مختلف المجالات (بيانات مباشرة عن المعدات، حجم الخطر، بيانات الحوادث، بيانات تدفق قطع الغيار...)
	القدرة على تقييم وتحديد احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات
	القدرة على تشجيع فريق التشغيل على تحقيق الأهداف المسطرة
	القدرة على اتخاذ القرار
	القدرة على إعداد الإجراءات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف
	القدرة على معالجة وصياغة فواتير العملاء
	القدرة على العمل في فريق ضمن محيط متعدد الكفاءات
	القدرة على قيادة الفرق
	القدرة على التسيير الذاتي في المواقف المختلفة
	القدرة على المثابرة والدبلوماسية

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج التحليل

2- دراسة مهنة البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client

3-1- ثبات وصدق الاستبيان:

للتعرف على مدى ترابط الأسئلة ومدى صلاحية الاستبيان المصمم خصيصا لدراسة مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون " اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.87) وهذا يعني أن معامل الثبات جيد ولمعرفة صدق الاستبيان قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدناه يساوي (0.93) والجدول الموالي يوضح الثبات العام للاستبيان ومحاوره:

الجدول (21): قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبيان

المحاور	الفقرات	ألفا كرونباخ
الاستشراف	58	0.89
تطوير الكفاءات	6	0.68
إدارة المسارات المهنية	13	0.61

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان 87.4 % وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب جدا لاستكمال البحث، كما نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين 61.9% إلى 89.3 % إذ تعتبر معاملات الثبات مرتفعة ومناسبة، وهذا يدل أن للمتغيرات درجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وبهذا يمكن التأكد من ثبات الاستبيان، وصلاحيته في تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

3-2- وصف خصائص عينة شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client":

الجدول (22): توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)	المتغير	الفئة	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	56.7	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	26.9
	أنثى	43.3		من 5 إلى 10 سنوات	40.3
المجموع		100		من 11 إلى 15 سنة	14.9
	أقل من 29سنة	20.9		من 16 إلى 20 سنة	10.4
	30-39 سنة	59.7		أكثر من 21 سنة	7.5
	40-50 سنة	19.4	المجموع		100

السن	أكثر من 50 سنة	00	**المستوى الوظيفي**	إطار	53.7
المجموع		100		عون تحكم	25.4
المؤهل العلمي	شهادة تكوين مهني	6.0		عون تنفيذ	20.9
	شهادة البكالوريا فأقل	13.4	**المجموع**		100
	تقني في الإعلام الآلي	10.4			
	شهادة الدراسات التطبيقية DUA	10.4			
	ليسانس	52.2			
	مهندس دولة	00			
	دراسات عليا	7.5			
المجموع		100			

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من الجدول أن 56.7% من الأفراد شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" هم من الذكور، وما نسبته 43.3 % هم من الإناث و هذا يشير إلى تنوع من حيث الجنس في هذه المهنة و هذا ملائم جدا لطبيعة أهداف و مهام هذه المهنة ، كما أن 59.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة، و نسبة 20.9 % تقل أعمارهم عن 29 سنة إذ يتضح من خلال هذه النسب أن معظم شاغلي وظيفة البيع و العلاقات مع الزبون هم من الشباب، كما نلاحظ أن كل أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية حيث كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس 52.2%، و ما نسبته 7.5% من أفراد العينة كان مستواهم دراسات عليا، و هذا يشير إلى أن المؤسسة ركزت على استقطاب و توظيف ذوي الشهادات الجامعية في هذه المهنة.أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة المهنية يتضح من الجدول أن ما نسبته 40.3% من الأفراد شاغلي مهنة البيع و العلاقات مع الزبون هم ممن لديهم خبرة عملية تتراوح

ما بين 05 إلى 10 سنوات و ما نسبته 14.9% لديهم خبرة تتراوح بين 11-15 سنة وهما الفئتان الغالبتان في الدراسة، حيث يضفي هذا مصداقية لاتجاه إجابات العينة، كما يمكن أن نفسر هذا بأن المؤسسة بدأت في السنوات الأخيرة بتوسيع نشاطها والاهتمام بالزبون مما دفعها إلى فتح نقاط بيع ومناصب جديدة. كما نلاحظ أن نسبة 53.7 %هم من الإطارات وذلك لأن معظمهم من حاملي الشهادات الجامعية، وما نسبته 25.4 % تمثل نسبة أعوان التحكم، وأخيرا نسبة 20.9 %تمثل فئة أعوان التنفيذ.

3-3- اتجاه إجابات العينة حول محتوى مهنة البيع والعلاقات مع الزبون:

الجدول (**23**): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول أهداف مهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية	1.88	0.32	88.1	11.9
02	ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء	1.85	0.35	85.1	14.9
03	زيادة حجم المبيعات	1.69	0.46	68.7	31.3
04	تطوير البيع لكسب رضا العملاء	1.42	0.49	41.8	58.2
05	ضمان التحكم في الأداء الكمي والكيفي	1.46	0.50	46.3	53.7
06	لدي أهداف أخرى	1.39	0.49	38.8	61.2

المصدر: من إعداد الباحثة حسب نتائج برنامج spssV20

يتضح من خلال الجدول أن شاغلي مهنة البيع والعلاقات مع الزبون يتوافقون حول الأهداف الثلاثة الأولى والمتمثلة في " المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية"، " ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء" و"زيادة حجم المبيعات"حيث تراوح متوسط إجاباتهم بين 1.69 و1.88 لذا يمكن اعتبارها أهدافا حالية

ومستقبلية. أما الهدافان: "تطوير البيع لكسب رضا العملاء" و "ضمان التحكم في الأداء الكمي والكيفي" قدر متوسطهما ب 1.42 و1.46 على الترتيب أي أن إجابات الأفراد تتجه نحو غير الموافق وبالتالي يمكن اعتبار هما هدفان مستقبليان.

الجدول (24): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول مهام مهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	تأطير الأعوان	1.31	0.46	31.3	68.7
02	التنسيق بين فرق البيع والعلاقات مع الزبون	1.37	0.48	37.3	62.7
03	تسيير الفرق التقنية من أجل معالجة الأعطال	1.12	0.32	11.9	88.1
04	تحليل احتياجات العملاء وتوفيرها	1.30	0.46	29.9	70.1
05	توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية	1.57	0.49	56.7	43.3
06	استقبال واستلام وتسجيل الإيصالات	1.42	0.49	41.8	58.2
07	استقبال وتحليل ومعالجة شكاوى الزبائن	1.51	0.50	50.7	49.3
08	تقديم المساعدة التقنية للزبائن	1.31	0.46	31.3	68.7
09	استقبال مكالمات الزبائن وتوفير المعلومات لهم وتلبية احتياجاتهم	1.45	0.50	44.8	55.2
10	متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم	1.51	0.50	50.7	49.3
11	إنجاز دراسات كمية وكيفية مرتبطة بطلب وسلوك الزبون لتطوير منتجات وعروض جديدة	1.21	0.41	20.9	79.1

12	تحديد المؤسسات الجديدة من أجل التركيبات الجديدة	1.18	0.38	17.9	82.1
13	لدي مهام أخرى	1.27	0.44	26.9	73.1

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد شاغلي المهنة حول المهام التالية: " توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية"، " استقبال وتحليل ومعالجة شكاوى الزبائن" و "متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد ب 1.57، 1.51 و1.51 على الترتيب لهذا يمكن اعتبارها مهام حالية ومستقبلية. في حين تراوح متوسط إجابات الأفراد شاغلي مهنة البيع والعلاقات مع الزبون حول الأهداف المتبقية بين 1.12 و1.45 أي أنها تتجه نحو غير الموافق وبالتالي يمكن اعتبارها أهدافا مستقبلية.

الجدول (25): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف النظرية لمهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %
01	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة	1.90	0.30	89.6	10.4
02	معرفة بأهداف وتوجهات المؤسسة	1.63	0.48	62.7	37.3
03	معرفة بتنظيم المؤسسة ومهنها	1.61	0.49	61.2	38.8
04	معرفة بقواعد البيع والتوزيع في المؤسسة	1.66	0.47	65.7	34.3
05	معرفة بمجال تدخلي ومسؤوليتي للتعاون مع الزملاء والشركاء	1.58	0.49	58.2	41.8
06	معرفة بمجموع الخدمات والمنتجات المعروضة	1.72	0.45	71.6	28.4

07	معرفة بالأدوات والقواعد التقنية الضرورية المرتبطة بالمنتجات والخدمات	1.46	0.50	46.3	53.7
08	معرفة بنظام معلومات البيع	1.36	0.50	35.8	64.2
09	معرفة بتقنيات التفاوض والبيع	1.42	0.52	41.8	58.2
10	معرفة بأدوات الإعلام الآلي	1.60	0.49	59.7	40.3
11	معرفة شبكات الاتصال (خصائصها التقنية، وظيفتها، معاييرها، طاقتها)	1.30	0.46	29.9	70.1
12	معرفة بمنهجية البحث عن المعلومات	1.16	0.37	16.4	83.6

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد شاغلي المهنة نحو المعارف النظرية التالية: "معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة"، "معرفة بأهداف وتوجهات المؤسسة"، "معرفة بتنظيم المؤسسة ومهنها"، "معرفة بقواعد البيع والتوزيع في المؤسسة"، "معرفة بمجال تدخلي ومسؤوليتي للتعاون مع الزملاء والشركاء"، "معرفة بمجموع الخدمات والمنتجات المعروضة"و "معرفة بأدوات الإعلام الآلي" حيث تراوح متوسط إجابات العينة بين 1.60 و1.90 وبالتالي فهي معارف نظرية حالية ومستقبلية. كما تراوح متوسط إجابات الأفراد حول المعارف النظرية المتبقية بين 1.16 و1.40 أي أنها تتوجه نحو غير الموافق وبالتالي يمكن اعتبارها معارف نظرية مستقبلية.

الجدول (26): جدول اختبار اتجاه إجابات العينة حول المعارف العملية لمهنة البيع والعلاقات مع الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق %	غير موافق %

01	القدرة على تحليل المحيط العام (السوق، المنافسة، القوانين التشريعية...)	1.10	0.30	10.4	89.6
02	القدرة على تحليل ومعالجة المعلومات المعقدة	1.39	0.49	38.8	61.2
03	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناءا على تحليل الأرقام	1.42	0.49	41.8	58.2
04	القدرة على إعداد إستراتيجية	1.12	0.32	11.9	88.1
05	القدرة على تحليل السوق وإعداد مخطط التسويق	1.12	0.32	11.9	88.1
06	القدرة على مراقبة التسيير المالي	1.31	0.46	31.3	68.7
07	القدرة على تحليل الوثائق وإعداد تقارير وملخصات النشاطات	1.36	0.48	35.8	64.2
08	القدرة على تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف الفاعلين	1.27	0.44	26.9	73.1
09	القدرة على إعداد الميزانية	1.42	0.49	41.8	58.2
10	القدرة على إعداد برنامج تجاري (تحديد الأهداف الكمية والكيفية)	1.21	0.41	20.9	79.1
11	القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه	1.70	0.46	70.1	29.9
12	القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار	1.60	0.49	59.7	40.3

13	القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون (أثناء البيع، ما بعد البيع...)	1.49	0.50	49.3	50.7
14	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات التكنولوجية	1.16	0.37	16.4	83.6
15	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للزبون	1.27	0.44	26.9	73.1
16	القدرة على تشخيص وتحليل معلومات الزبون	1.36	0.48	35.8	64.2
17	التحكم في أدوات تحليل الاستهلاك (دراسة الفواتير، لوحة القيادة، المعطيات المستخدمة في خدمات البيع)	1.43	0.49	43.3	56.7
18	القدرة على قيادة الفريق (قوة القرار، التأثير في الأفراد، تدريبهم وتوجيه الفريق)	1.31	0.46	31.3	68.7
19	القدرة على العمل في فريق متنوع الكفاءات (روح الفريق، التفاعل، التعاون، التبادل)	1.49	0.50	49.3	50.7
20	القدرة على العمل بذاتية	1.51	0.50	50.7	49.3
21	أمتلك قوة الاقتراح والإبداع	1.33	0.47	32.8	67.2
22	أمتلك قوة الإقناع والبرهنة	1.48	0.50	47.8	52.2
23	القدرة على إدارة الصراع	1.28	0.45	28.4	71.6
24	القدرة على المثابرة	1.64	0.48	64.2	35.8
25	القدرة على الدبلوماسية	1.31	0.46	31.3	68.7

26	التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي (إعداد الوثائق، الرسوم البيانية، إجراء المقابلات...)	1.49	0.50	49.3	50.7
27	القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة	1.60	0.49	59.7	40.3

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

يتوافق الأفراد شاغلي المهنة حول خمسة معارف عملية تتمثل في: " القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه"، " القدرة على المثابرة "، " القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار "، " القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة" و " القدرة على العمل بذاتية" حيث قدر متوسط إجابات الأفراد حولها ب: 1.70، 1.64، 1.60، 1.60 و1.51 على الترتيب لذا نعتبرها معارف عملية حالية ومستقبلية. في حين تتوجه إجابات الأفراد حول المعارف العملية المتبقية نحو غير الموافق بمتوسط إجابات تراوح بين 1.10 و1.49 لذا يمكن اعتبارها معارف عملية مستقبلية.

4-3- اقتراح لبطاقة مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client" المستقبلية:

الجدول (27): بطاقة مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client" المستقبلية

اسم المهنة	**البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec client**
	مسؤول قسم تحصيل الديون Responsable Département Recouvrement
	المكلف بتحصيل الديون Chargé (e) de Recouvrement
	مساعد تحصيل الديون Assistant (e) Recouvrement

الوظائف المكونة لها	مراقب رقم أعمال الوكالة التجارية Contrôleur Chiffre Affaire Agence Commerciale
	المكلف بالتسيير التجاري Chargé (e) Gestion Commerciale
	المكلف بالفوترة والمراقبة Chargé (e) Facturation et Contrôle
	المكلف بالحسابات الدولية Chargé (e) de Comptes Internationaux
	مسير شبكات التوزيع Animateur (trice) Réseau de Distribution
	مسير شبكة التلغراف Animateur (trice) Réseau télégraphique
	المكلف بالتحليل التجاري Chargé (e) Analyse Commerciale
	عون الاستقبال المباشر للزبون Interface Client Front Office
	مشرف المكتب الأمامي Superviseur Front Office
	مسؤول القسم التجاري Responsable Division Commerciale
	مشرف العرض-الزبون Superviseur Offre-Client
	ملحق تجاري Attaché (e) Commercial(e)
	المكلف بالحسابات Chargé (e) de Comptes
	مهندس تجاري Ingénieur Commercial
	مهندس تقني تجاري Ingénieur Technico Commercial
	عون الصرف Agent d'Encaissement

	المكلف برضا الزبون Chargé (e) de Satisfaction Clients
	مساعد المكلف برضا الزبون Assistant (e) Satisfaction Client
	مساعد المكلف بالفوترة والمراقبة Assistant (e) Facturation & Contrôle
	مستشار عن بعد Télé conseiller (ère)
	مشرف مركز الاتصال Superviseur Call Center
	مشرف العمليات المصرفية Superviseur Back Office
	المكلف بالتحليل التسويقي Chargé (e) Analyse Marketing
	المكلف بمراقبة رقم الأعمال Chargé (e) Contrôle Chiffre d'Affaires
	المكلف بالتسويق العملياتي Chargé (e) Marketing Opérationnel
	المكلف بتحليل التزوير Chargé (e) Analyse Trafic
	مدير المنتج Chef de Produit
الأهداف	المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية
	ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء
	زيادة حجم المبيعات
	تطوير البيع لكسب رضا العملاء
	ضمان التحكم في الأداء الكمي والكيفي

المهام	تأطير الأعوان
	التنسيق بين فرق البيع والعلاقات مع الزبون
	تسيير الفرق التقنية من أجل معالجة الأعطال
	تحليل احتياجات العملاء وتوفيرها
	توجيه ونصح الزبائن حول المنتجات والخدمات التجارية
	استقبال واستلام وتسجيل الإيصالات
	استقبال وتحليل ومعالجة شكاوى الزبائن
	تقديم المساعدة التقنية للزبائن
	استقبال مكالمات الزبائن وتوفير المعلومات لهم وتلبية احتياجاتهم
	متابعة طلبات الزبائن والإجابة على تساؤلاتهم
	إنجاز دراسات كمية وكيفية مرتبطة بطلب وسلوك الزبون لتطوير منتجات وعروض جديدة
	تحديد المؤسسات الجديدة من أجل التركيبات الجديدة
المعارف النظرية	معرفة بمنتجات وخدمات المؤسسة
	معرفة بأهداف وتوجهات المؤسسة
	معرفة بتنظيم المؤسسة ومهنها
	معرفة بقواعد البيع والتوزيع في المؤسسة
	معرفة بمجال تدخلي ومسؤوليتي للتعاون مع الزملاء والشركاء

	معرفة بمجموع الخدمات والمنتجات المعروضة
	معرفة بالأدوات والقواعد التقنية الضرورية المرتبطة بالمنتجات والخدمات
	معرفة بنظام معلومات البيع
	معرفة بتقنيات التفاوض والبيع
	معرفة بأدوات الإعلام الآلي
	معرفة شبكات الاتصال (خصائصها التقنية، وظيفتها، معاييرها، طاقتها)
	معرفة بمنهجية البحث عن المعلومات
المعارف العملية	القدرة على تحليل المحيط العام (السوق، المنافسة، القوانين التشريعية...)
	القدرة على تحليل ومعالجة المعلومات المعقدة
	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناءا على تحليل الأرقام
	القدرة على إعداد إستراتيجية
	القدرة على تحليل السوق وإعداد مخطط التسويق
	القدرة على مراقبة التسيير المالي
	القدرة على تحليل الوثائق وإعداد تقارير وملخصات النشاطات
	القدرة على تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف الفاعلين
	القدرة على إعداد الميزانية
	القدرة على إعداد برنامج تجاري (تحديد الأهداف الكمية والكيفية)
	القدرة على استقبال الزبون جيدا واستيعابه وجلب انتباهه

	القدرة على سماع وفهم الزبون والتكيف معه أثناء الحوار
	القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون (أثناء البيع، ما بعد البيع...)
	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات التكنولوجية
	القدرة على تحليل وتحديد الاحتياجات الوظيفية للزبون
	القدرة على تشخيص وتحليل معلومات الزبون
	التحكم في أدوات تحليل الاستهلاك (دراسة الفواتير، لوحة القيادة، المعطيات المستخدمة في خدمات البيع)
	القدرة على قيادة الفريق (قوة القرار، التأثير في الأفراد، تدريبهم وتوجيه الفريق)
	القدرة على العمل في فريق متنوع الكفاءات (روح الفريق، التفاعل، التعاون، التبادل)
	القدرة على العمل بذاتية
	أمتلك قوة الاقتراح والإبداع
	أمتلك قوة الإقناع والبرهنة
	القدرة على إدارة الصراع
	القدرة على المثابرة
	القدرة على الدبلوماسية
	التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي والشفوي (إعداد الوثائق، الرسوم البيانية، إجراء المقابلات...)
	القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة ومتنوعة

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج التحليل

4- دراسة الارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية:

الجدول (28): نتائج اختبار الارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية من وجهة نظر شاغلي " مهنة الاستغلال" ومهنة " البيع والعلاقات مع الزبون"

	الارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية من وجهة نظر شاغلي مهنة " الاستغلال"	الارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية من وجهة نظر شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون"
Pearson Corrélation معامل الارتباط	0.289	0.253
مستوى المعنوية Sig	0.004	0.039

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج برنامج spssV20

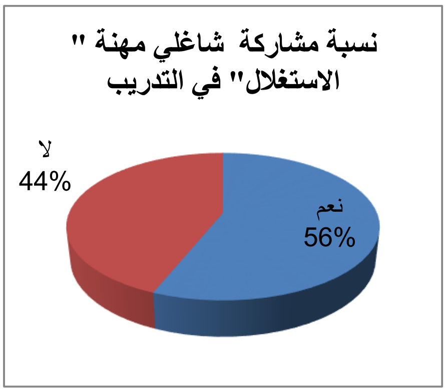
يوضح الجدول أن معامل الارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية كان موجب ومساوي لـ: 0.289 عند مستوى المعنوية 0.004 من وجهة نظر شاغلي مهنة " الاستغلال "Exploitation"، أما من وجهة نظر شاغلي مهنة " البيع والعلاقات مع الزبون Vente & Relation avec Clients" فكان موجبا أيضا و قدره 0.253 عند مستوى معنوية 0.039 ما يعني أن هناك ارتباط بين تطوير الكفاءات وتسيير المسارات المهنية وهذا الارتباط معنوي إحصائيا، ما يعني أن الممارسات التي تقوم بها المؤسسة لتطوير كفاءات مواردها البشرية مثل تحديد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة أو ادخال تكنولوجيا جديدة، المقارنة بين القدرات الحالية لدى الأفراد ومتطلبات العمل الجديدة

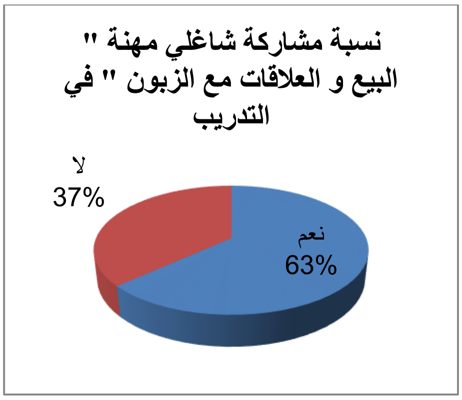
واختيار المتدربين حسب معايير معلنة وواضحة يدعم ويكمل سياسة تسيير المسارات المهنية التي تقوم بها المؤسسة من خلال القوانين المحددة والواضحة التي تدعم وتحمي الموظفين عند انتقالهم أو ترقيتهم من وظيفة لأخرى وتوفير المعلومات الكافية للموظفين حول الفرص الوظيفية المتوافرة في المؤسسة وتوضيح السلم الوظيفي للوظائف الحالية والمستقبلية وتشجيع الأفراد على اكتساب معارف جديدة لتطوير مسارهم المهني.

5- استنتاجات واقتراحات لتطوير كفاءات شاغلي مهنتي" الاستغلال" و" البيع والعلاقات مع الزبون":

في إطار مواكبة مؤسسة اتصالات الجزائر – مديرية معسكر- للتطورات التقنية و التكنولوجية و تلبية للرغبات المتزايدة للزبائن على خطوط الهاتف و الانترنت قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها و تبني هيكل تنظيمي جديد استحدثت فيه مناصب و وظائف جديدة، كما قامت بإدخال أجهزة و تقنيات و وسائل عمل و برامج كمبيوتر حديثة، الأمر الذي دفعها لاستقطاب حاملي الشهادات الجامعية و تكثيف الدورات التدريبية و التنويع في برامج التدريب و أساليبه حيث بلغت نسبة مشاركة شاغلي مهنة "الاستغلال" في التدريب 56% أما بالنسبة لشاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" فقدرت ب 63% (شكل رقم21) و هذا مقارنة بالعدد الإجمالي للعمال في كل مهنة حيث توظف المؤسسة 138 عامل في مهنة " الاستغلال" و 83 عامل في مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" إذ أن هذه النسبة غير كافية لمواكبة التطورات و التغيرات التي أحدثتها المؤسسة إذ لابد لها من تدريب كل العمال لتطور من كفاءاتهم و قدراتهم لتضمن التحول الحقيقي و الملموس.

الشكل 21: نسبة مشاركة أفراد العينة في التدريب

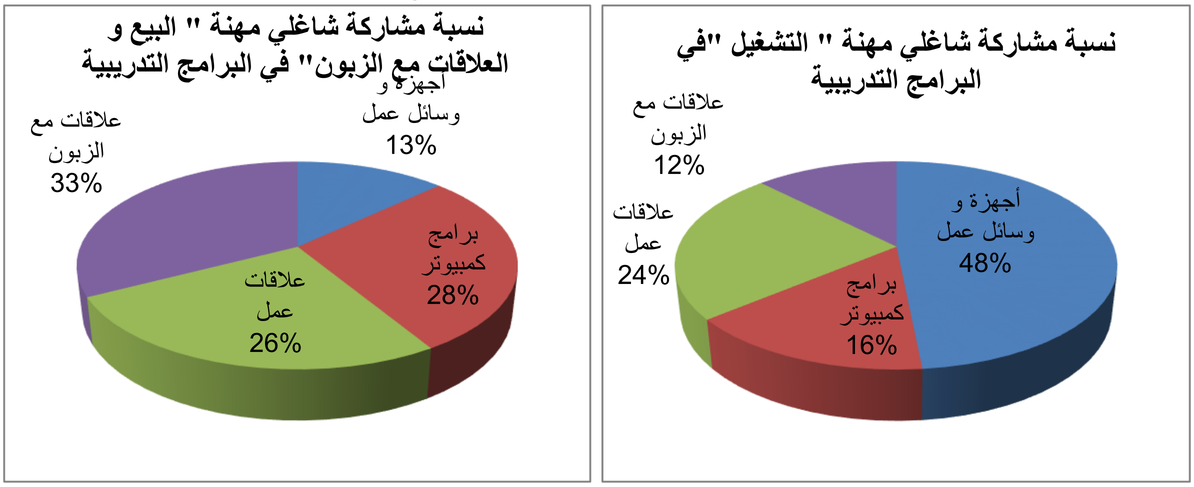




المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

و نشير إلى أن كل الأفراد المشاركين في التدريب حضروا أكثر من برنامج تدريبي، إذ ما نسبته 48% من شاغلي مهنة "الاستغلال" شاركوا في البرامج التدريبية حول الأجهزة و وسائل العمل و ما نسبته 24% شاركوا في برامج حول علاقات العمل أما الأفراد شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" فقدرت نسبة مشاركتهم في برامج حول العلاقات مع الزبون ب 33 % و ما نسبته 28% شاركوا في دورات تدريبية حول برامج كمبيوتر و ما نسبته 26 % شاركوا في برامج حول علاقات العمل (الشكل رقم22) و هذا حسب طبيعة و خصوصية كل مهنة و بالتالي فإن المؤسسة تسعى لتطوير قدرات أفرادها للتحكم الجيد في وضعيات العمل المختلفة في خضم التطورات التي أحدثتها.

الشكل 22: نسبة مشاركة أفراد العينة في البرامج التدريبية

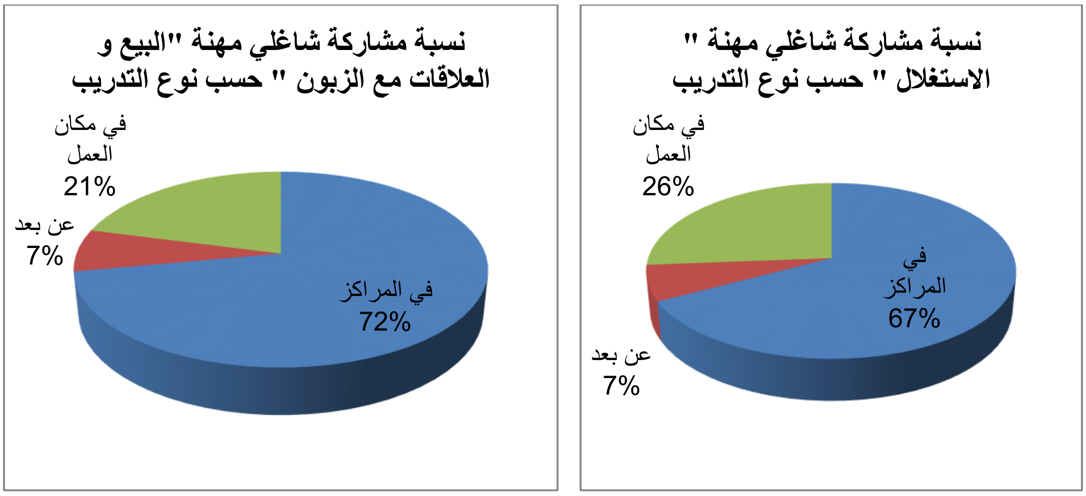


المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

أما أساليب التدريب فقد كانت متنوعة، إذ بلغت نسبة الأفراد شاغلي مهنة " الاستغلال" المستفيدين من أسلوب التدريب في المراكز 67%، وما نسبته 26 %استفادوا من أسلوب التدريب في مكان العمل. أما فيما يخص نسبة الأفراد شاغلي مهنة "البيع و العلاقات مع الزبون" المستفيدين من أسلوب التدريب في المراكز فقد قدرت ب 72% و نسبة المستفيدين من أسلوب التدريب في مكان العمل قدرت ب 21% (الشكل رقم23) و هذا يشير إلى تنويع المؤسسة في أساليب التدريب رغم الفارق الكبير بين المستفيدين في كل نوع و نفسر هذا بإمكانيات المؤسسة التي تركزها على التدريب في المراكز فقط، رغم أن طبيعة المهن المعنية بالدراسة تحتاج لتدريب في مكان العمل لأنها مهن تقنية تحتاج لأفراد ذوي معارف و كفاءات متنوعة لمواجهة وضعيات العمل المختلفة و حل المشاكل اليومية التي تواجههم.

أما المستفيدين من أسلوب التدريب عن بعد فكانت النسبة متساوية بين المهنتين وبلغت 7% (الشكل رقم23) حيث كان هذا النوع من التدريب الكتروني موجه لرؤساء الأقسام ومديري الوكالات وقادة الفرق أي الفئة القيادية في المؤسسة وكان محتوى هذا التدريب حول تسيير ضغوط العمل، إدارة فرق العمل، تسيير العلاقة مع الزبون واللغات الأجنبية.

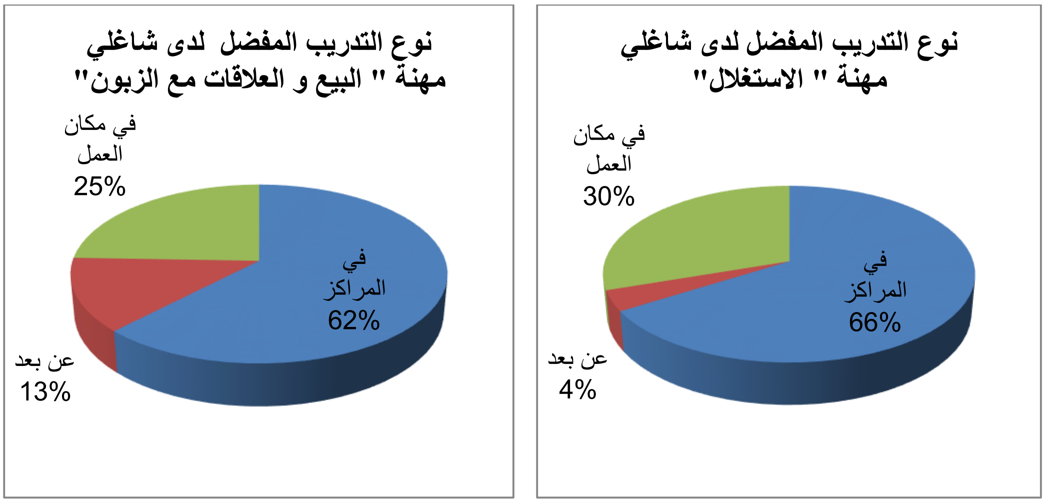
الشكل23: نسبة مشاركة أفراد عينة الدراسة في التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

إن تركيز المؤسسة على أسلوب التدريب في المراكز و بذل كل الجهود و الإمكانيات لتوفير المكان والمستلزمات اللازمة لذلك جعل الأفراد شاغلي كلا المهنتين يفضلون هذا النوع من التدريب إذ بلغت نسبة أفراد العينة الذين يفضلون التدريب في المراكز بين 66 %لمهنة " الاستغلال" و 62% لمهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" و يليه أسلوب التدريب في مكان العمل الذي تراوحت نسبة تفضيله من طرف الأفراد المستفيدين منه بين 25% و 30% بالنسبة لكلا المهنتين (الشكل رقم24).

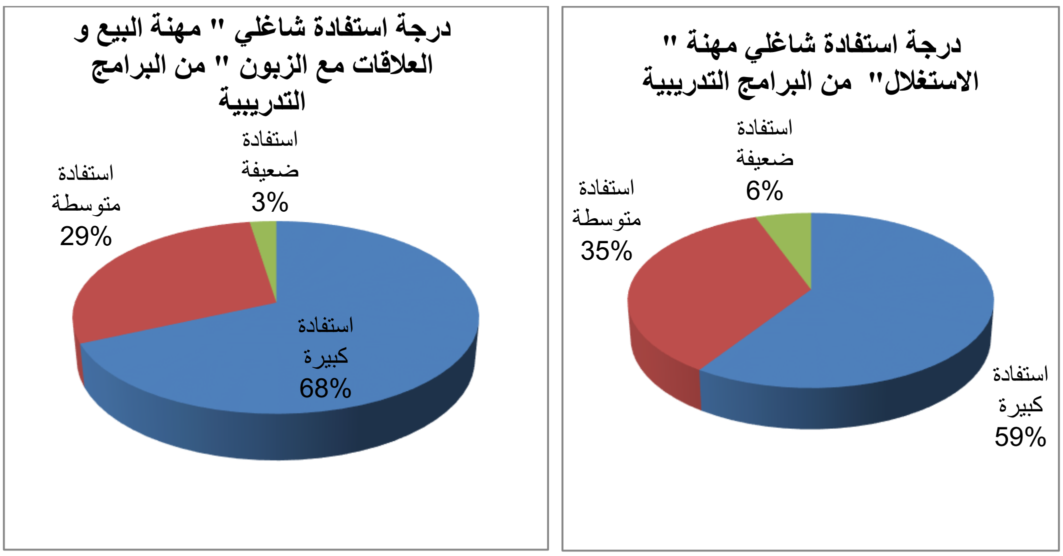
الشكل 24: نوع التدريب المفضل لدى عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

كما أن نسبة 59% من شاغلي مهنة " الاستغلال" المشاركين في التدريب يرون أن درجة استفادتهم كبيرة، وما نسبته 68 %من شاغلي مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" يشاركونهم نفس الرأي (الشكل رقم25).

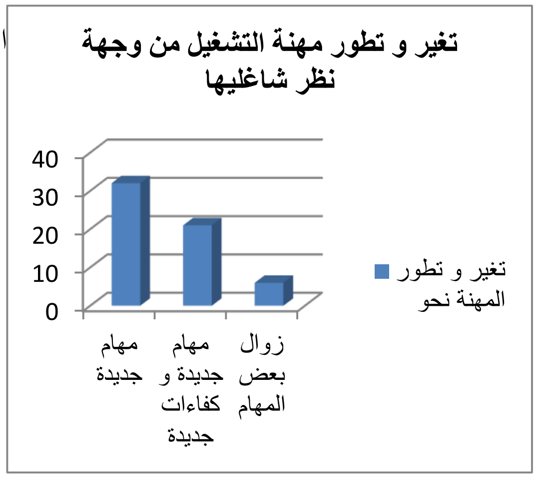
الشكل25: درجة استفادة أفراد العينة من التدريب

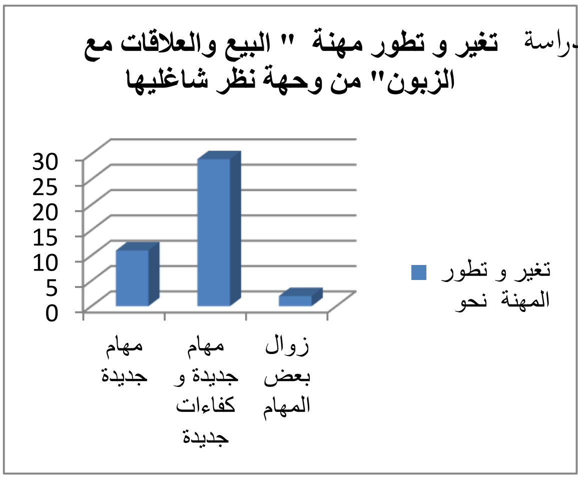


المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

و نشير إلى أن الأفراد شاغلي مهنة " الاستغلال" يتوقعون تغير و تطور المهنة نحو مهام جديدة، أما شاغلي مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" يتوقعون تطور المهنة نحو مهام جديدة و كفاءات جديدة (الشكل رقم26) الأمر الذي يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكبر في مجال التدريب و عدم الاكتفاء بالأساليب السالفة الذكر في تطوير الكفاءات و إنما الاعتماد على أساليب أخرى مثل التقييم الدوري للكفاءات و تثمين مكتسبات الخبرة المهنية، خاصة وأن معظم عامليها ذوي الشهادات الجامعية. كما ينبغي أن تحدد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة أو إدخال تكنولوجيا جديدة مع اختيار المتدربين بعناية وحسب معايير معلنة وواضحة حتى يتمكن الأفراد من اكتساب المعارف والكفاءات اللازمة لأداء المهام الجديدة.

الشكل26: تغير وتطور مهنة "الاستغلال" ومهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة



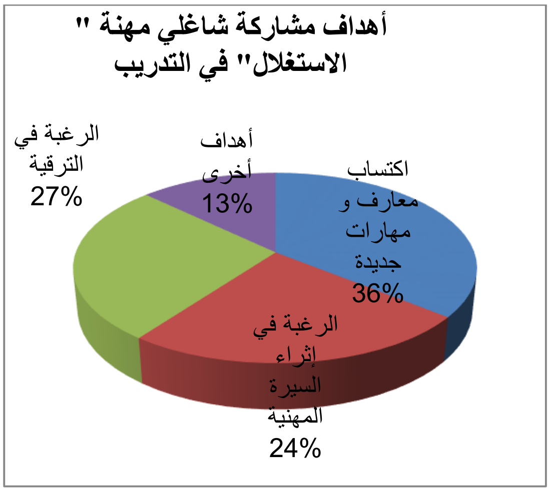


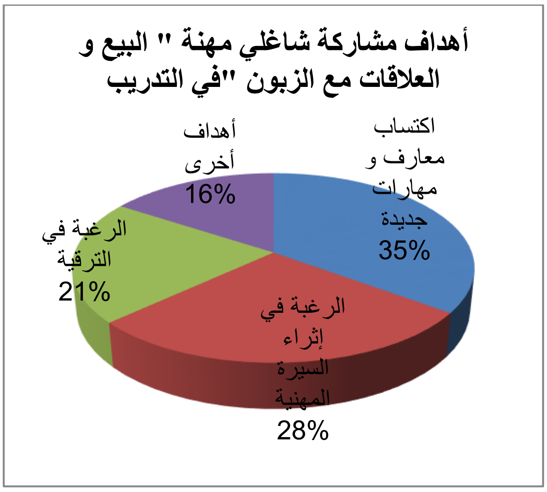
المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

ونضيف أن من الخصائص المميزة لعينة الدراسة والتي أشرنا إليها سابقا أن معظم الأفراد من حاملي الشهادات الجامعية ومن فئة الشباب، وهما خاصيتين مهمتين لنجاح المؤسسة في مشاريع التغيير والتطوير، وتوحي هاتين الخاصيتين أن الأفراد لديهم القدرة على اكتساب معارف وكفاءات جديدة فهو الهدف الأساسي الذي أجمعت عليه نسبة 36% من الأفراد شاغلي مهنة "الاستغلال" ونسبة 35% من شاغلي مهنة "البيع والعلاقات مع الزبون" وذلك من خلال مشاركتهم في التدريب. كما يتميز أفراد العينة بالطموح فقد بلغت نسبة الموافقة على الهدف المتمثل في الرغبة في إثراء السيرة المهنية 24% و28% في مهنة "الاستغلال" و " البيع والعلاقات مع الزبون" على الترتيب، أما الرغبة في الترقية فقد تراوحت نسبة

الموافقة علية بين 21% و27% بالنسبة للمهنتين (الشكل رقم27). وبناءا على هذا يمكن القول أن إرادة و رغبة الأفراد المتوفرة تحتاج للتحفيز المادي و المعنوي الكافي مثل تخصيص منحة للأفراد الذين يسعون للتعلم و تطوير مؤهلاتهم و كفاءاتهم و أخذ المؤهلات و الكفاءات التي يحصلون عليها بعين الاعتبار في التقييم الدوري الذي يجب أن ينتقل من مرحلة التجسيد الشكلي الجامد إلى مرحلة التقييم الفعلي و البناء، و تطبيق هذا التقييم للكفاءات و المؤهلات على مستوى سياسة الترقية في سلم الدرجات أو المناصب، إضافة إلى ضرورة تبني نظام أجور عادل يجمع بين المؤهلات و الكفاءات و الأقدمية

الشكل27: أهداف عينة الدراسة من المشاركة في التدريب





المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج Excel

كانت هذه نتائج دراستنا المتواضعة التي نسعى من خلالها لتحقيق قيمة مضافة للبحث العلمي في مجال تخصص إدارة الأفراد والمنظمات رغم أننا واجهنا العديد من الصعوبات إلا أننا حققنا بعض من الأهداف المرجوة في بداية الدراسة. ونشير إلى أننا لم نستوفي كل النقاط البحثية التي كنا بصدد إنجازها لصعوبات وأسباب ذكرناها سابقا كما أن دراستنا النظرية والميدانية فتحت أمامنا إشكاليات بحثية وأنارت لنا آفاق بحث جديدة نذكرها في الخاتمة العامة.

خـاتمـــة عـامـــة

في دراستنا هذه، قمنا بتسليط الضوء على موضوع استشراف المهن الذي اهتم به الباحثين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، الذين أكدوا على ضرورة تطبيق هذا المنهج الذي يهدف أساسا إلى التسيير الاستراتيجي للمهن و الكفاءات و متابعة تطورها باستمرار، إذ حاولنا تطبيق منهجية استشراف المهن بمراحلها الأربعة في تحليل و متابعة تطور مهنتي "الاستغلال" و "البيع و العلاقات مع الزبون" بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية الولائية – معسكر-.

قمنا بالاطلاع على الدراسات السابقة حول استشراف مهن الاتصالات و بعض وثائق المؤسسة لفهم سياق دراستنا الميدانية جيدا و لإعداد المقابلة و الاستبيان لاستكمال المراحل الموالية.

فمتابعة التغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التنبؤ بها أصبح ضرورة حتمية في خضم التطور السريع للبيئة، و في هذا الإطار قمنا في المرحلة الأولى من الدراسة بالبحث حول العوامل المؤثرة على نشاط و مهن مؤسسة اتصالات الجزائر بالاعتماد على التحليل الوثائقي وذلك بالاطلاع على الدراسات السابقة حول المؤسسة و إجراء مجموعة من المقابلات التي تم تحليلها و مناقشتها بالاستناد على إحصائيات سلطة الضبط و البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، حيث استنتجنا أن هناك ستة عوامل تؤثر بشكل كبير على تطور و تحول محتوى مهن الاتصالات و هي: التطور التقني و التكنولوجي، تزايد حدة المنافسة، تطور عدد المشتركين، تنوع أذواق الزبون، التغير القانوني و التطوير التنظيمي، كما خلصنا بأن المؤسسة تتوجه لاستخدام آخر التقنيات اللازمة لتطوير الانترنت و توفير الأنظمة و السعات الملائمة كأنظمة التراسل غير المتزامن و الخطوط الرقمية التي تصل للمشتركين باستخدام الأسلاك النحاسية الموجودة في الشبكة و التي تمكن الزبون من الاتصال بسهولة و هذا موازاة مع توجه الدولة نحو الانفتاح على السوق العالمية للاتصالات الذي يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات المكونة للقطاع.

إضافة إلى هذا نتوقع تطور متزايد لعدد المشتركين في الانترنت نظرا لتطوير و توسيع مؤسسة اتصالات الجزائر لشبكاتها و منتجاتها و خدماتها، و نؤكد على التوجه المستقبلي للزبون نحو المنتجات المتطورة ذات الجودة العالية و التي تتميز بسهولة اقتنائها و استخدامها، الشيء الذي يفرض على مؤسسة اتصالات الجزائر تطوير مهنها و كفاءات عمالها حتى تستطيع تلبية رغبات الزبائن المتنوعة من خلال تقديم منتجات و خدمات ذات خصائص مرضية للزبائن، إذ تسعى المؤسسة جاهدة لتطبيق التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على المدى الطويل الذي يضمن التسيير الناجع للمهن و الكفاءات و التكيف مع

المتغيرات المحيطة، و تبنيها لعمليات التطوير التنظيمي استجابة للتحولات المحيطة من خلال العمل على تجسيد هيكل تنظيمي جديد يسمح بمنح الحرية و المسؤولية في التسيير على مستوى المديريات الولائية مما ينعكس إيجابا على تحول الأفراد نحو مزيد من الاستقلالية و الحرية في ممارسة مهنهم.

في المرحلة الثانية من دراستنا الميدانية، قمنا بتحليل توجهات الفاعلين (نائب المدير، مسئول قسم إدارة الموارد البشرية، مسئول التكوين، شاغلي المهن المعنية بالدراسة) في نظام تطور مهنتي "الاستغلال" و "البيع والعلاقات مع الزبون" بناءا على أهدافهم باستخدام أسلوب تحليل تدخل الفاعلين ماكتور. حيث اتضح لنا من خلال التحليل أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير المهن ويندمجون حول أهدافهم بأوزان ترتيبية حسب أهمية و حساسية مهامهم التي يقومون بها، إذ أن مسئول التكوين ومسئول الموارد البشرية لهما وزن قوي و هذا يتوافق مع الدور الرئيسي الذي يلعبانه في تطوير المهن.

و في المرحلة الثالثة من الدراسة قمنا بمعالجة بيانات الاستبيان ببرنامج ال SpssV20 لتحديد الأهداف، المهام، المعارف النظرية و العملية الحالية و المستقبلية للمهن المعنية بالدراسة و اقتراح بطاقات مهن مستقبلية ثم تحديد الارتباط بين ممارسات تطوير الكفاءات و تسيير المسارات المهنية على مستوى المؤسسة محل الدراسة لإثبات توجه المؤسسة نحو تطوير المهن و الكفاءات، حيث استنتجنا أن مهنة الاستغلال تتوجه نحو مهام جديدة و مهنة البيع و العلاقات مع الزبون تتوجه نحو مهام جديدة و كفاءات جديدة أي كلا المهنتين تحتاجان مستقبلا لكفاءات مختلفة و متنوعة و أخرى متخصصة.

و في الأخير، استنتجنا أنه في خضم التحولات التي تعيشها مؤسسة اتصالات الجزائر، تتوجه إدارة الموارد البشرية نحو تسيير و تطوير كفاءات الأفراد للتكيف و مواكبة التغيرات، من خلال تبنيها للتسيير الاستراتيجي، لكن بطريقة تقليدية غير مدروسة و بوتيرة لا تتوافق مع التحولات المتسارعة مما يفرض عليها ضرورة الاعتماد على خبراء يعملون على مستوى الميدان لتشخيص المشاكل و اقتراح الحلول الناجعة النابعة من عمق الوضعيات اليومية للعمل.

نتطرق في النقاط الموالية لبعض النتائج المستخلصة والاقتراحات العملية الموجهة لتطوير المهن والكفاءات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر:

ضرورة تطبيق عملية تحليل و توصيف الوظائف التي تسمح بإعداد المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات انطلاقا من تحليل العمل الفعلي، لأن لها أهمية كبيرة و نتائج ملموسة حيث تسمح لإدارة الموارد البشرية بـ:

1- معرفة الكفاءات المطلوبة في كل وظيفة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب
2- معرفة النقائص في كفاءات الأفراد الحاليين لمعالجتها عن طريق التدريب
3- متابعة تحول النشاطات والمهام و الكفاءات في مختلف وضعيات العمل
4- تخطيط المسار المهني للأفراد

فمن أسباب عدم فعالية مدونة الوظائف و الكفاءات و بقائها حبر على ورق و استمرار التسيير المحكوم بالقوانين الذي يطغى على الجانب الإنساني ما يلي:

- انعدام الرؤية الاستراتيجية للمديرية العامة.
- التسيير المركزي للوحدة من خلال تحديد أدوات عملها اليومي.
- عدم استمرارية المشاريع التطويرية و انتهائها بتغيير القيادة وعدم مشاركة الأفراد في القرارات الاستراتيجية.
- تعيين أفراد غير متخصصين في تسيير المورد البشري.
- تبني مشاريع التغيير المختلفة (تنظيمية، تكنولوجية، قانونية...) بطريقة غير هادفة و ليس من أجل التطوير الحقيقي.
- الاعتماد على متخصصين في إعداد مشاريع التطوير يعملون بعيدا عن الميدان وعن واقع المؤسسة وإمكانياتها.
- الاعتماد في تكوين الأفراد على أساليب تقليدية مكلفة و مواضيع في غالب الأحيان بعيدة عن احتياجات الأفراد و/أو لا تلبي احتياجات الأفراد.

في خضم هذه المشاكل و المعوقات تبقى مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجالها و في تطور مستمر منذ نشأتها حيث أنها تمتلك كفاءات متنوعة من حيث الجنس والسن حيث تتميز طاقتها البشرية بالشباب لذا لابد لإدارة الموارد البشرية أن تلعب الدور المحوري لأنها المهيمنة في اللعبة و ذات الوزن القوي بين

الفاعلين في نظام تطور المهن، لتضمن نجاح المشاريع و تحقيق الأهداف لهذا ارتأينا اقتراح بعض الإجراءات العملية الممكن تحقيقها:

في مجال تخطيط الموارد البشرية:

- العمل بأسلوب التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و المهن لأنه ضروري للانتقال إلى سياق التفكير الاستشرافي و يدعم منهج استشراف المهن.

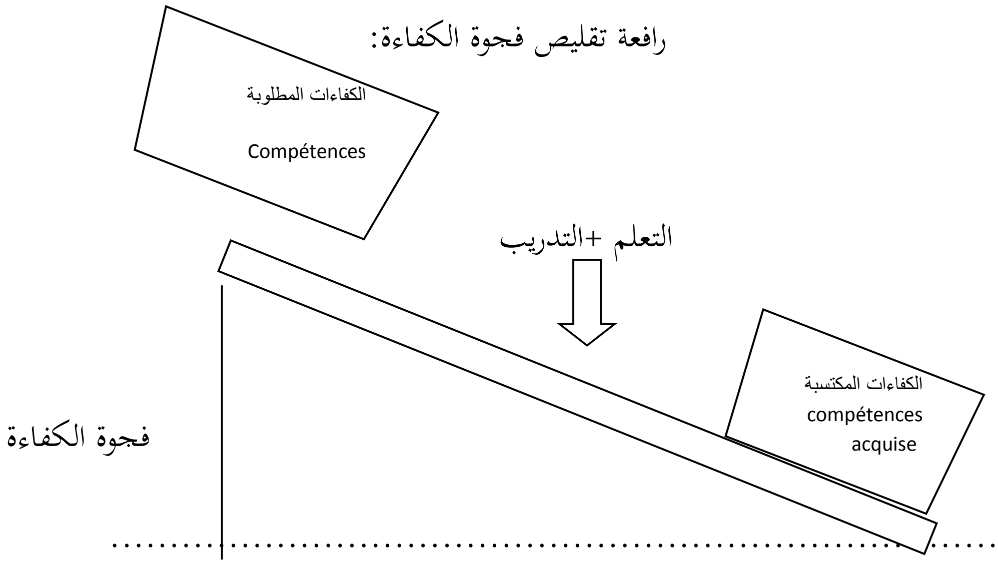
في مجال الاستقطاب:

- استقطاب أفراد يمتلكون معارف و كفاءات تتوافق مع ما هو مطلوب لشغل الوظائف الشاغرة وكفاءات أخرى يمكن أن تستفيد منها المؤسسة مستقبلا.
- اختيار أفراد يتوفر فيهم حب الاطلاع و التعلم حتى تضمن المؤسسة تطورهم.
- الاعتماد على السوق الداخلي في التوظيف من خلال السماح للموظفين ذوي الخبرة و الكفاءة باقتراح أفراد لتوظيفهم لضمان ولاء الأفراد و تفانيهم في العمل.

في مجال التدريب:

نتيجة إدخال التكنولوجيا الجديدة ظهرت فجوة في الكفاءات بمعنى هناك فارق بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة للتحكم في التكنولوجيا الجديدة و التكيف مع وضعيات العمل الجديدة.

رافعة تقليص فجوة الكفاءة:



لمعالجة هذا الفارق لابد لإدارة الموارد البشرية التركيز على الدورات التكوينية المكثفة من خلال:

- تحديد احتياجات الأفراد عند استحداث وظائف جديدة وإدخال تكنولوجيا جديدة
- التشخيص الدقيق لكفاءات الأفراد من خلال مقابلات التقييم الدوري
- توجيه الأفراد للتدريب المناسب لهم من حيث المضمون والأسلوب لأنه من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تعمل على تدريب الأفراد التقنيين في أماكن العمل بأسلوب " التدريب بالمرافقة" "coaching " ليستطيع الفرد اكتساب المهارات بسرعة من جهة وعدم تعطيل العمل من جهة أخرى خاصة في الوظائف الحساسة و هذا استنادا للمقابلات التي أجريناها مع بعض التقنيين الذين أبدو ارتياحهم و قبولهم لهذا النوع من التدريب في تصريحاتهم بعد تجربة قاموا بها.

في مجال تسيير المسار المهني:

- بناء جسور عبور من مهنة لأخرى حالا ومستقبلا توضح طريقة انتقال العامل من مهنة لأخرى خاصة أنه ما يميز المؤسسة أن معظم المصالح يعمل أفرادها في قسم واحد تتقابل فيه المكاتب ويعمل التقنيين دائما في فرق.
- توضيح مجالات الحركية الممكنة بين المهن من خلال إعطاء العمال رؤية واضحة عن ذلك برسومات بيانية (مخطط المسار المهني).
- تفعيل بطاقة المهن لتسهيل الاتصال بين العمال.
- خلق أدوات للاعتراف بالخبرة المهنية و منح شهادات لتشجيع العمال على اكتساب مهارات جديدة من خلال التعاقد مع مراكز التكوين المهني و تنظيم دورات تقييمية قصيرة المدة تضمن منح شهادات للعمال.
- إعداد بطاقات تقييم ذاتي تتضمن معايير موضوعية و توزيعها على العمال ليقيموا أنفسهم.

آفـــاق البـحــث:

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة تجربة بحث متواضعة نسعى لتطويرها، فقد فتحت لنا هذه الدراسة آفاق بحث جديدة نذكرها فيما يلي:

آفاق مرتبطة بميدان الدراسة ومؤسسة اتصالات الجزائر:

- التعمق في دراسة مهنة " الاستغلال" و " البيع و العلاقات مع الزبون" بتطبيق منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة لتحديد و معرفة الكفاءات، المؤهلات، الخبرة المهنية أو سنوات الأقدمية التي تسمح للعامل الانتقال من وظيفة لأخرى و محاولة رسم جسور عبور بين الوظائف في كل مهنة على حدا.
- توسيع نطاق دراستنا ليشمل المهنتين المعنيتين بالدراسة على المستوى الوطني لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- دراسة مهنة " البيع و العلاقات مع الزبون" أو مهنة " التسويق" على مستوى كل قطاع الاتصالات بالجزائر و تحديد إمكانية انتقال الفرد من مؤسسة لأخرى لشغل هذه المهنة و ما هي شروط ذلك؟
- البحث حول تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إذ أنه في غضون سنتين قامت المؤسسة بتبني هيكل تنظيمي جديد لم تلبث أن تجسده على مستوى المديريات الولائية حتى ألغته وبدأت بتطبيق هيكل تنظيمي جديد هو الآن في طور التجسيد تم فيه استحداث وظائف جديدة، فالسؤال الذي راودنا بهذا الخصوص يتمثل في: ما هي العوامل الأكثر تأثيرا على المؤسسة والتي أدت إلى تغيير أو تطوير الهياكل التنظيمية وكيف انعكس ذلك على الوظائف والكفاءات في المؤسسة؟ وكيف يتم تصميم هذه الهياكل التنظيمية؟
- توسيع نطاق دراستنا ليشمل مهن الاتصالات ومحاولة إعداد مدونة مرجعية لمهن وكفاءات الاتصالات في إطار فريق بحث.

آفاق مرتبطة بمجال استشراف المهن وإدارة الموارد البشرية:

- تطبيق منهجية استشراف المهن في إطار فريق بحث لدراسة مهن معينة و ذلك بالاستعانة بتقنيات التحليل الاستشرافي المتكاملة نخص بالذكر أسلوب التحليل الهيكلي (ميكماك) و الذي يساعد على تحليل المحيط الخارجي للمؤسسات و تحديد المتغيرات الأكثر تأثيرا عليها، ثم تطبيق أسلوب تحليل لعب الفاعلين (ماكتور) لفهم استراتيجية الفاعلين في نظام تطور المهن، ثم استكمال الدراسة الاستشرافية بمسح حقل الممكنات و الحد من عدم اليقين باستخدام التحليل المورفولوجي،

ثم تحديد المستقبل الأكثر احتمالا الذي يكون أساس لبناء السيناريوهات بأسلوب (سميك) لنتمكن من تحديد خيارات استراتيجية تتوافق مع واقع مؤسساتنا الجزائرية .

- استخدام و تطبيق تقنيات التحليل الاستشرافي في مجال استشراف المهن و مجال إدارة الموارد البشرية خاصة و أن هناك بعض مراصد استشراف المهن تعتمد عليها مثل مرصد مهن الاتصالات بفرنسا « L'observatoire des Métiers des Télécoms ».
- تطوير طريقة علمية للانتقال وتحويل التوصيات الاستراتيجية المرتبطة بتطوير الكفاءات إلى برامج عملية من حيث المحتوى، الأسلوب، الأدوات واحتياجات الأفراد وإمكانيات المؤسسة.
- تطوير طريقة علمية لرسم جسور عبور من وظيفة لأخرى على مستوى المؤسسة أو القطاع.
- التعمق في دراسة مسار خلق المهن الجديدة وتطورها من حيث النشاطات والكفاءات المقترح من طرف Tissioui والبحث حول ما إذا كانت كل المهن تأخذ نفس المسار أو هناك توجه آخر حسب خصائص كل مهنة؟ و هل النموذج يطبق في تحليل المهن بأنواعها (مهن فردية، مهن المؤسسة و مهن القطاع)، و الكفاءات بمستوياتها الثلاث (الفردية، الجماعية و التنظيمية)؟

المصـــادر والمـــــراجــع

المـصادر و المـــراجـع

المراجع العربية:

- بلعيد حياة، 2016، " التطوير التنظيمي و أثره على أداء المؤسسات –دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببشار–" تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر
- ثابتي الحبيب ،2009، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 7، ص 221-245
- ثابتي الحبيب و آخرون، 2017، "مدخل إلى الهندسة الوظيفية"، دار صبحي للطباعة والنشر، غرداية ، الجزائر
- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام،2012، " تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف "، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية، جامعة معسكر، الجزائر
- ثابتي الحبيب،2010، " استخدام منهجية الملاحظة– المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف– محاولة تموقع ابستمولوجي و تأصيل منهجي–"،مجلة الحكمة، العدد الرابع، ص 54-78
- الجريدة الرسمية www.joradp.dz
- د. شيخي مختارية،2013، " مدى فعالية الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة"، رسالة دكتوراه، تخصص تسويق دولي، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
- د. داوود بن درويش حلس، 2006، " دليل الباحث في تنظيم و توضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية"، جامعة غزة، فلسطين.
- د. محمد عبد الغني، د. محسن الخيري،1992،" الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة
- د. محمد نصحي إبراهيم، 2011،"أساليب الدراسات المستقبلية (السيناريوهات النماذج)" Drnoshy، العدد 4670 http ://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269418
- ساحلي مبروك ،2011، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط جامعة أم البواقي – الجزائر

- عبيدات عبد الرحمن، ذوقان عبد الحق، عدس كايد،1998، " البحث العلمي"، دار الفكر العربي، الطبعة السادسة، عمان.
- محمد احمد السنباني، 2010، مهنة المكتبات: التحديات و اتجاهات المستقبل في الوطن العربي: دراسة استشرافية، Cybrarian journal العدد 22
http ://www.journal.cybrarians.org/index.php ?option=com_content &view=article&id=448 :-1-&catid=158 :2009-05-20-09-59-42&Itemid=63
- الموقع الرسمي لمؤسسة اتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz
- ميشال غودييه، فيليب دورانس، قيس الهمامي،2011، الإستشراف الاستراتيجي للمؤسسات و الأقاليم، تعريب محمد سليم قلالة وقيس الهمامي،Dunod،باريس
- جان ماري بيريتي، الحبيب ثابتي، جيلالي بن عبو ، 2015، " قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي والجزائري"، الطبعة الأولى، دار كنوز الحكمة
- ثابتي الحبيب، 2017، "المناهج العملية لتطوير الكفاءات"، دار النشر الجامعية، تلمسان، الجزائر

المراجع الأجنبية:

- Afriat C, Gay C, Maillard F, Aguettant N, 2005,« Quelle prospective pour les métiers de demain ? » L’apport des observatoires de branche, Paris, La documentation française
- Alain Labruffe, 2010, Management des compétences :construire votre référentiel, édition AFNOR
- Albert Camus, glossaire, « Lexique des termes utilisent pour la gestion de l'emploi, des métiers et des compétences dans les organisations », Stratégence
- Annabelle HULIN, 2010,« Les pratiques de transmission du métier de l’individu au collectif une application au compagnonnage »,Université François – Rabelais, thèse de doctorat.
- Aubret. J, Calbert.P, Pigeyer.F, 2005, « Management des compétences : Réalisations- Consepts -Analyses, Dunod, Paris, P1-138
- Bely L, 1996, Dictionnaire de l’Ancien Régime, Paris PUF.

- Bernard Besson, 2010, méthodes d’analyse appliquées à l’intelligence économique, université de pattiers, France
- Bootz J.P, 2005, « La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante », Revue de « Finance Contrôle Stratégie », vol. 8, n°3, p 1-27
- Bouayad A, 2000, « Stratégie et métier l’entreprise : Comment définir le métier de votre entreprise », Paris, Dunod
- Boyer Luc, Scouarec Aline, 2009, « La Prospective des métiers », Colombelles, Editions EMS
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2005, « L’observatoire des métiers : Concepts et pratiques », Editions EMS
- Boyer Luc, 2002, « Le devenir des métiers », Revue Française de Gestion, n°140, p. 151-168
- Boyer Luc, 2004, « Avenir du Management et Management de l’Avenir : la place du métier », Revue management et avenir, vol. 1, n°1, p. 7-21.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2008, « Des « possibles » environnementaux aux « possibles » organisationnels : quelle prospective des métiers de la publicité et de la communication ? », Revue Management & Avenir, Cahier Spécial Regards croisés sur la communication aujourd’hui et demain, n°15, p104-119.
- Boyer. Luc, Scouarnec. Aline, 2002, « Le prospectif métier : définition, intérêts et proposition méthodologique », Cahier de recherche DMSP
- Bulletin de recherche emploi-formation du Céreq, Bref N°297, 2 mars 2012, Centre d’études et de recherches sur les qualifications,(www.cereq.com)
- Cabourdin G., Viard G, 2005, Lexique historique de la France de l’Ancien Régime, Paris
- Cazal. D, Dietrich .A, 2003, « Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? », Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises.
- Cécile Dejoux, 2013, « Gestion des compétences et GPEC », 2eme édition, Dunod.
- Cécile Dejoux, Maurice Thévenet,2010, « La gestion des talents : GRH d’après-crise », Dunod, Paris.

- Cécile Dejoux, 2001, « Les compétences au cœur de l'entreprise », Paris, Editions d'Organisation.
- Centre d'Etudes et de Recherche sur les Professions et les Qualifications,2006, « Etude sectorielle : Domaine des métiers de l'eau», Projet algérois-canadien, Institut National de la Formation Professionnelle.
- Cerdin Jean Luc, 2011, « Les carrières en devenir », GRH en devenir, Edition L'harmattan, Paris.
- Cerdin Jean Luc, 2012, « Savoir gérer une carrière», Revue internationale de gestion, N° 37,19-27
- Chaminade.B, 2008, « Guide pratique : RH et compétences », AFNOR
- Christine Afriat, Catherine Gay, Florence Loisil, 2006, « Mobilités professionnelles et compétences transversales » ; Centre d'analyse stratégique.
- Cinquième rencontre interrégionales, 2015, Céreq, Dares, Réseau des Carif-Oref.
- Conseil national du patronat français, 1998, Objectif Compétences, Actes des journées internationales de la formation, Tome 4, P 6-7
- Cros, Raisky, 2010, « Autour des mots de la formation. Référentiel », dans Chauvigné. C et Lenoir. Y, « Les référentiel en formation : enjeux, légitimité, contenu et usage », n° 64, P112
- Irep Barel Yves,1971, « prospective et analyse de systèmes »,collection travaux et recherches de prospective, du la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale de la France (DATAR).
- Defélix C, Dubois M, Retour D, 1997, « GPEC : une gestion prévisionnelle en crise », p. 83-99
- Dietrich A, 2008, « Le Management des compétences », Vuibert, Paris
- Dietrich A, Parlier M, 2007, « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, septembre, actes électroniques
- Dietrich A, 2009, « Avatars, paradoxes et enjeux de la notion de métier », Colloque « La prospective au service du management et de

la GRH », Revue management et avenir, Cergy-Pontoise, 16 mars, actes électroniques

- Dietrich A., Parlier M, 2007, « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Congrès de l'AGRH, Fribourg, actes électroniques.
- Dietrich A ; Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », Actes du Congres AGRH, Fribourg
- Fabrice Hatem ; Bernard Cazes ; Fabrice Roubelat ; 1993 ; la prospective : pratiques et méthodes ; économica
- Francoise Lozier, 2010, « Démarche de GPEC et prospective des métiers : le cas de deux groupes industrielles », Luc Boyer, Aline Scouarnec; le livre « Management et métier : Vision d'experts », Edition CB
- Francoise Lozier,2010, « Démarche de GPEC et prospective des métiers : le cas de deux groupes industrielles », Luc Boyer, Aline Scouarnec; le livre « Management et métier : Vision d'experts », Edition CB
- Gaston Berger, 1964, « Phénoménologie du temps et prospective »,1er édition, presses université de France.
- Germain, O. et Guérin, F, 2006, « L'étude du métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail », Robert-Demontrond, P. et Joyeau, A, 2006, « La dynamique des métiers », Rennes, Editions Apogée.
- Gilbert P, Le Boulaire M,2009, « Les nouvelles frontières de la gestion prévisionnelle des ressources humaines », Colloque « La prospective au service du management et de la GRH », Revue management & avenir, 16 mars, actes électroniques
- Godet Michel et Monti Régile. (2003), «Les pratiques de prospective en Gestion des Ressources Humaines», *in* J. Allouche Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, Vuibert, Paris.
- Godet Michel, 1991, « De l'anticipation à l'action », Dunod
- Godet Michel, 1997,Manuel de prospective stratégique, Dunod
- Gonod P.F.(1996), "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in Travaux et recherches de Prospective, Futuribles, N°2

- Guittet, 1998, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, Edition, ESF, Paris
- Guy Le Boterf, 2015, «Construire les compétences individuelles et collectives », Edition Eyrolles, 7eme édition
- Cerdin Jean-Luc, 2015, « La Cogestion des carrières », Edition EMS
- Jean-Marie Peretti, (2016), « Gestion des ressources humaines »,21 édition, Vuibert
- Labruffe. A, 2003, « Management et compétences : construire votre référentiel », AFNOR
- Laurence Dreyfuss, 2013, « La GRH et le travail : de l'impensé du sens du travail à l'émergence du travailleur entrepreneur de lui-même. L'exemplarité des mondes des métiers du social », thèse de doctorat, Université Paul-Valéry Montpellier
- Le Boterf Guy, 2006, « Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence. Les réponses à 100 questions », Paris, Editions d'Organisation.
- Lesourne Jacques, 1994,"La notion d'enjeu stratégique", note au comité de la prospective d'EDF
- Lethielleux Laëtitia, 2016, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 10eme Edition, Gualino
- Louart P, 2006, « Préface Nouveaux regards sur la gestion des compétences », AGRH, CNRS, p 7-17
- Luc Boyer, Noel Equilbey, 2003, « GRH- Nouvelles pratiques », Edition EMS
- Marcq J, 2008, « Du référentiel des compétences a la prospective des compétences : le secteur des cimenteries », Revue Management et Avenir, n°19, p 132-153.
- Martinet Alain-Charles,1983, Stratégie, Edition Vuibert
- Mayen, Metral, Tourmen,2010, « Les situations du travail. Références pour les référentiel », Les Référentiels en Formation : enjeux, légitimité, contenu et usage, n°64, INRP, P34
- Mérindol Valiry, Rouby E., Versailles D.W, Thomas C, 2009), « Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple de pilote de chasse », Revue management et avenir, n°25, p. 315-334.

- Michel Godet et Kiss Hammami ; 2004 ; la boite à outils de prospective stratégique ; cahier du LIPSOR n° 20 paris ; France
- Michel Godet, 2001, « La prospective, pour quoi faire ? comment faire ? », Séminaire Vie des Affaires, École de Paris du management.
- Ministère de la culture du Maroc, 2009, « Référentiel des emplois et Compétences », étude relative à l’élaboration d’un référentiel des emplois et des compétences
- Osty F, 2003, « Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail » Presses universitaires de Rennes
- Piére Chappy & Michel Godet, 1999, cahier du LIPSOR 11, « Sécurité alimentaire et environnement, analyse du jeu par la méthode mactor », Librairie des arts et métiers
- Pierre Sagaut, 2009, «Introduction à la pensée scientifique moderne », Université Pierre et Marie Curie, Paris, Cours de culture générale.
- Prométhée, 2005, « Quelles prospectives pour les métiers de demain ? » ; étude prospective
- Régine Monti, 2002, «Pour une approche renouvelée de la Prospective Métier », la Revue Française de Gestion, n° 140
- Roubelat Fabrice, 1996, La prospective stratégique en perspective-études de cas, Thèse de Doctorat de sciences de gestion. Spécialité prospective et stratégie des organisations, CNAM-LIPS
- Rouby E. et Thomas C, 2004, « La codification des compétences organisationnelles : l’épreuve des faits », Revue Française de Gestion, Vol.30, n°149, mars/avril, p51-68
- Sainsaulieu R, 1993, « La valeur de travail », Éducation permanente, n°116
- Sandrine Gineste, Jean-Marie Joyeux, Catherine Laverny, 2010, « Nomenclature des métiers, analyse des métiers clés », Observatoire des métiers du secteur des Services de l'eau.
- Scouarnec Aline, 2000, Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Caen
- Scouarnec Aline, 2002, « Exercice de prospective appliqué au DRH marocain : analyse du champ des possibles entre l'acteur confisqué

et le créateur de valeur », ouvrage collectif sur La GRH au Maghreb, dirigé par Jean Marie Peretti et Zahire Yanat

- Scouarnec Aline, 2002, « Le prospectif métier : définition et méthodologie », Actes du Congres AGRH, Nantes, p 36-37
- Scouarnec Aline, 2004, « L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH », *Management* & *Avenir*, n° 1
- Scouarnec Aline, 2008, « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », Revue Management & Avenir, n° 19, p 171-186.
- Scouarnec Aline et Veniard A, 2006, « Le « métier » d'auditeur social : réalité et devenir ? », Congres de l'IAS, Dakar
- Scouarnec Aline, 2005, "Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH", Management et Avenir, 2005/2, n° 4, p.111-138.
- Suquet Jean-Bay, 2009**, «**Prospective des métiers et dynamiques professionnelles : le cas des évolutions du contrôle à la RATP », dans le livre de « Management et métiers : visions d'experts ».
- Thamain J.L, 2009, « Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations », Revue management et avenir, vol. 5, n°25, p. 272-289.
- UNESCO, 2013, Référentiel de Compétences du Planificateur de l'Education (Maghreb et Région Arabe), http://rabat.unesco.org
- Vade Mecum, Jean-Luc Cerdin, 2000, Gérer Les Carrières, Editions EMS
- Valéry Michaux, 2010, La prospective participative des métiers comme levier d'accompagnement du changement dans les démarche stratégiques de gestion de la relation client : une recherche exploratoire, dans le livre « Management et Métier : visions d'experts », en l'honneur de Luc Boyer, Edition EMS
- Wickham S., Cova B, (1996), « Stratégie d'incertitude », Economica
- Chloé Guillot-Soulez, 2015, « La gestion des ressources humine 2015-2016 », Gualino, 8eme édition

الملاحق

DIRECTION GENERALE ALGERIE TELECOM

Décision DG n°.123../17

Le Président Directeur Général,

- Vu les statuts de l'entreprise publique économique ALGERIE TELECOM, société par actions,
- Vu le procès-verbal n° 97-09/16 du 22/11/2016 du conseil d'administration de l'EPE/ALGERIE TELECOM/SPA, portant désignation de Monsieur Tayeb KEBBAL en qualité de Président Directeur Général de « ALGERIE TELECOM » et lui déléguant les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom et pour le compte de la société.
- Vu la résolution n°03 du Conseil d'Administration n° 95-07 du 05/10/2016 adoptant la réorganisation de l'entreprise.
- Vu la décision DG n°1270/16 du 06/11/2016, portant organisation générale d'Algérie Télécom.
- Vu la décision DG n°1274/16 du 06/11/2016, portant organisation de la direction opérationnelle.

DÉCIDE

Article 1 :

La Direction Opérationnelle est constituée de trois Sous-Directions, un service de la sureté, et un chargé de la communication :

- Sous-Direction Technique
- Sous-Direction Commerciale
- Sous-Direction Fonctions Support

Article 2 :

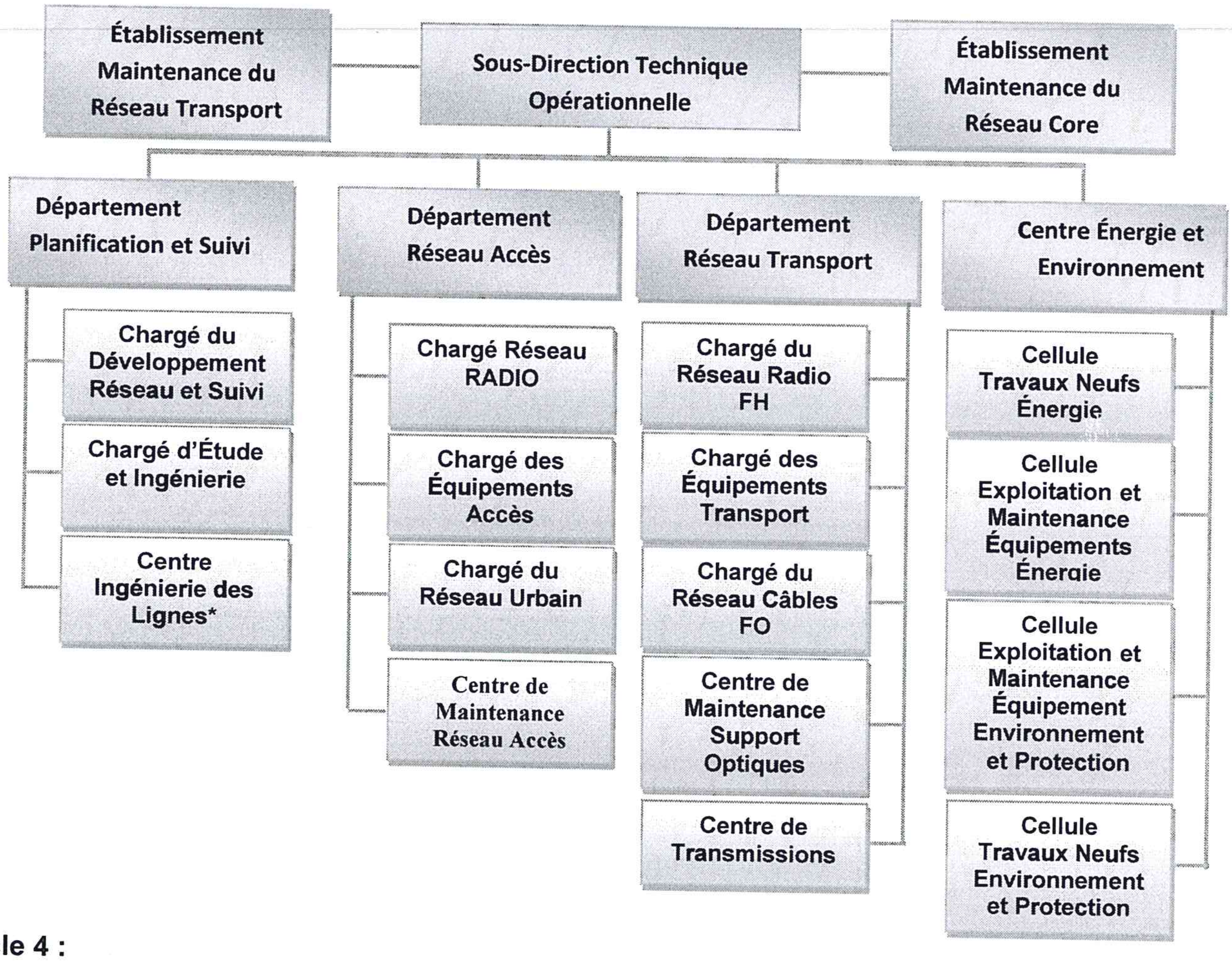
La Sous-Direction Technique est constituée de trois départements, un centre énergie et environnement ainsi que de deux établissements techniques à compétence régionale, pour les DO Chefs-Lieux des Ex DRTs :

- Département Réseau d'Accès
- Département Réseau Transport
- Département Planification et Suivi
- Centre Énergie Environnement (**CEE**)
- Établissement de Maintenance Réseau Core (**EMRC**)
- Établissement de Maintenance Réseau Transport (**EMRT**)

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

Article 3 :

L'Organigramme de la Sous-Direction Technique est défini comme suit :



Article 4 :

Les établissements régionaux RMS, les établissements réseaux d'accès ERA, centres NGN, centres CTN/IP, XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL ; sont dissouts.

Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRC.

Article 5 :

Les trois centres régionaux de maintenance numérique (CRMN) sont rattachés désormais aux EMRC des directions opérationnelles :

- Alger Centre
- Constantine
- Oran

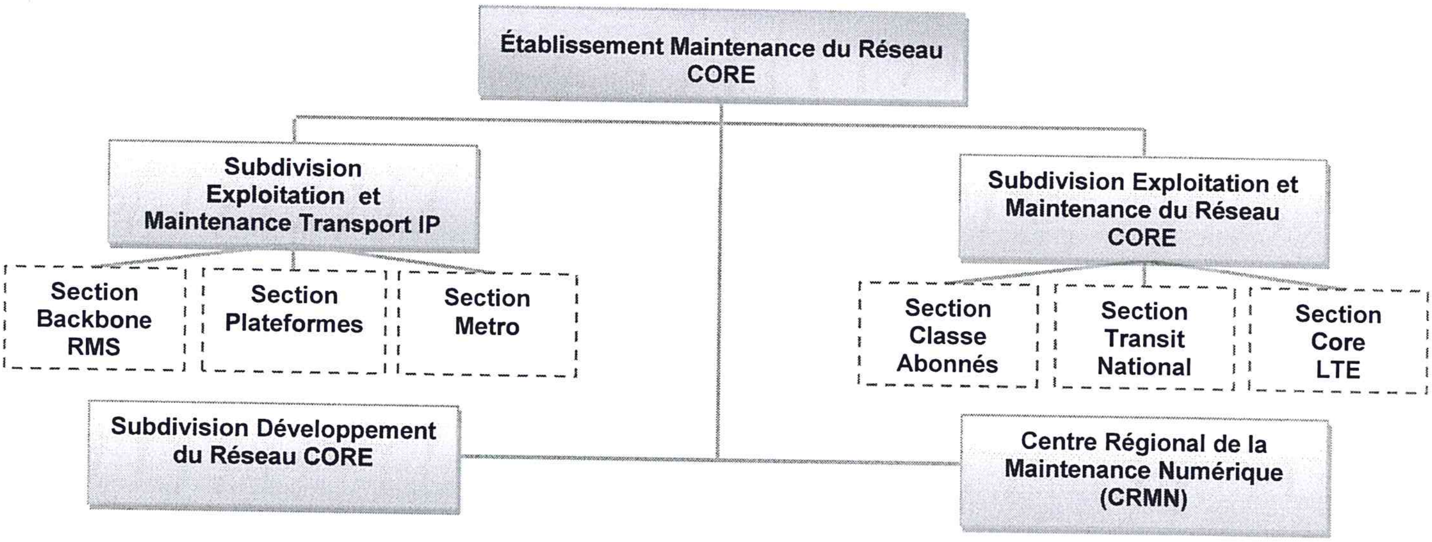
ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

Article 6 :

Les CRMN sont chargés d'assurer l'activité des centres dissouts selon l'article 4 : XMATE, CTI et CTN TDM, CTU, CU, CCLT, CDC, MSCWLL, CTP, et CABWLL

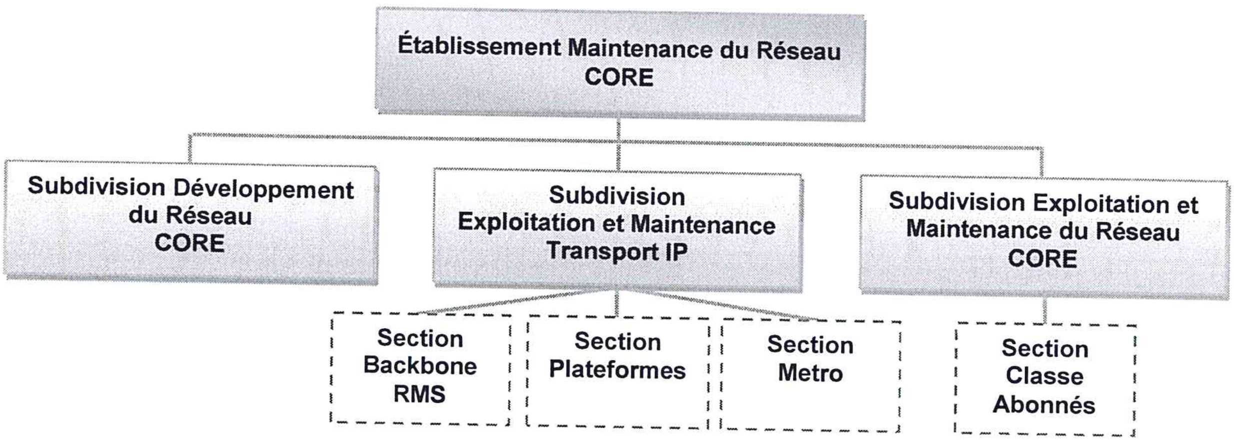
Article 7 :

L'organigramme de l'EMRC des Directions Opérationnelle Alger Centre, Constantine et Oran, est défini comme suit :



Article 8 :

L'organigramme de l'EMRC au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux restantes (non citées à l'article 7) est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

Article 9 :

Les CMRR, les CRMET, sont dissouts.

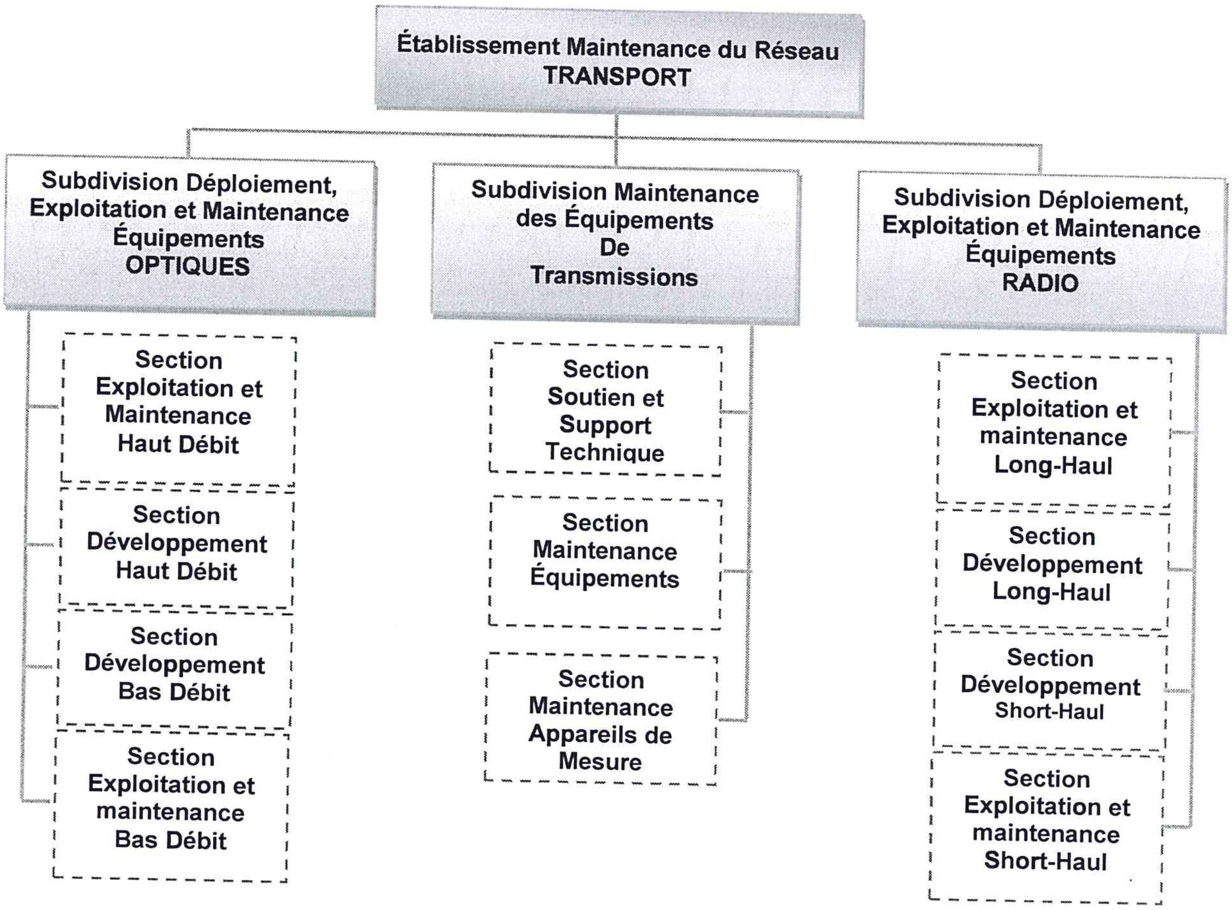
Leurs moyens humains, matériels ainsi qu'activités sont transférés aux EMRT.

Article 10 :

Le Centre de Maintenance des Équipements de Transmissions CMET d'Alger est rattaché à L'EMRT de la direction opérationnelle Alger Centre de l'Ex. DRT Alger.

Article 11 :

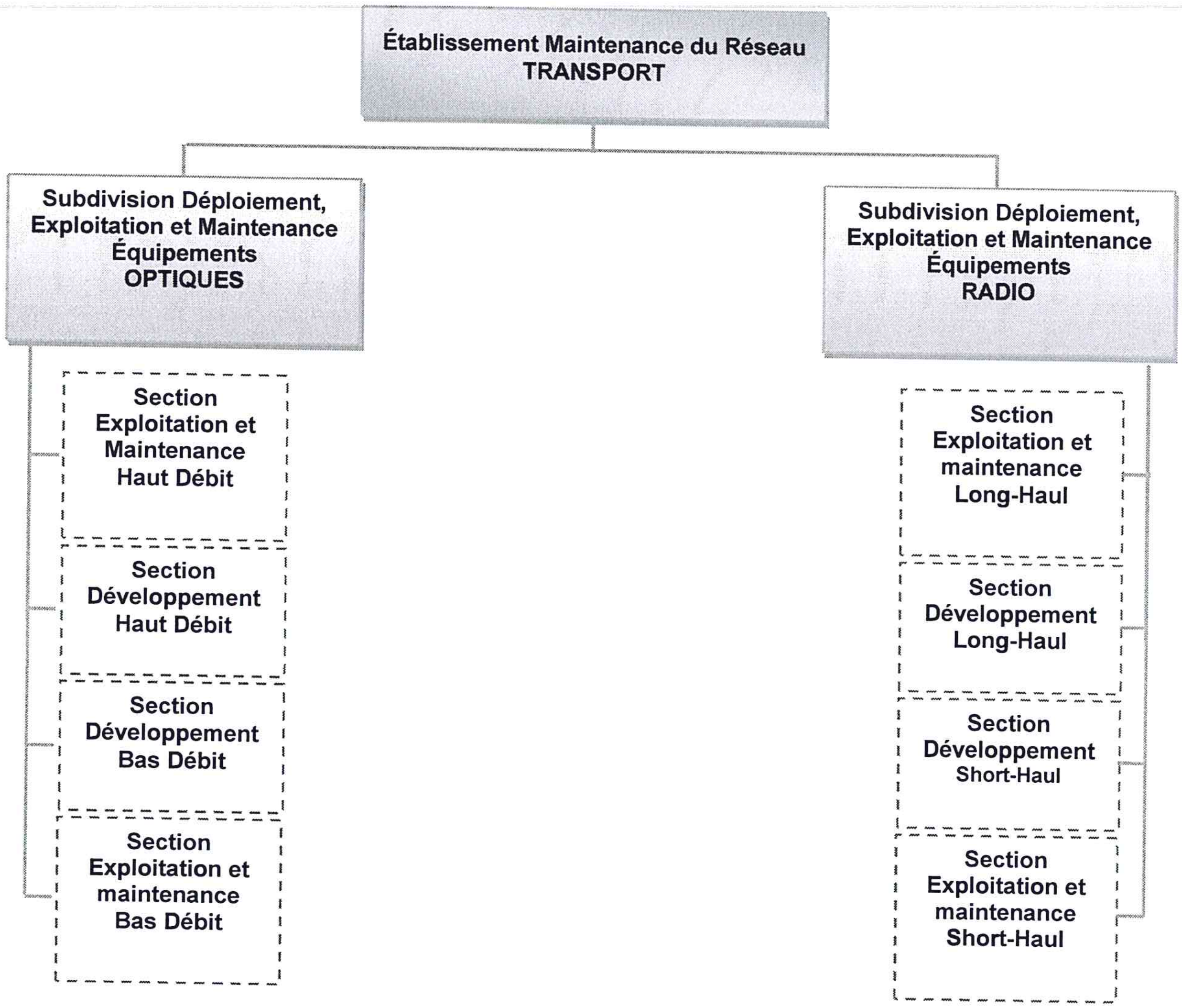
L'organigramme de l'EMRT de la direction opérationnelle Chef-lieu Alger Centre de l'Ex.DRT Alger, est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

Article 12 :

L'organigramme de l'EMRT au niveau des Directions Opérationnelles chefs-lieux des EX-DRT restantes (non citées à l'article 11) est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

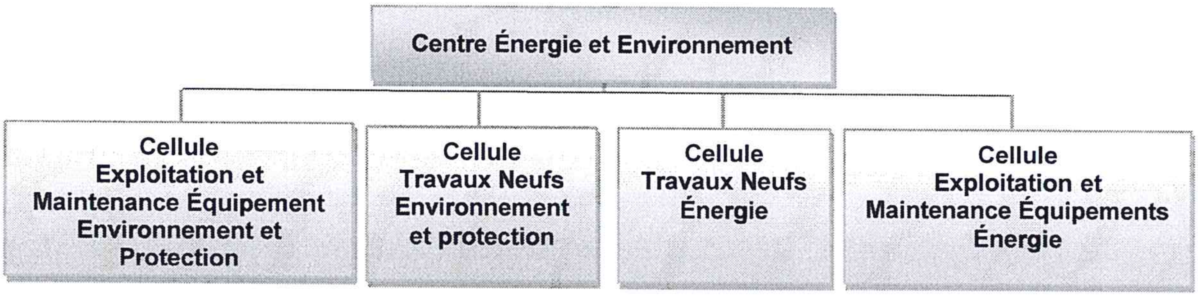
Article 13 :

Les centres de wilaya d'énergie CWE, les centres régionaux de climatisation CRC et les centres régionaux d'énergie CRE, sont dissouts.

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés au centre Énergie et Environnement CEE.

Article 14 :

L'organigramme du centre Énergie et Environnement CEE, est défini comme suit :



Article 15 :

Les centres de gestion information réseaux **CGIR** et **IDMU**, sont dissouts.

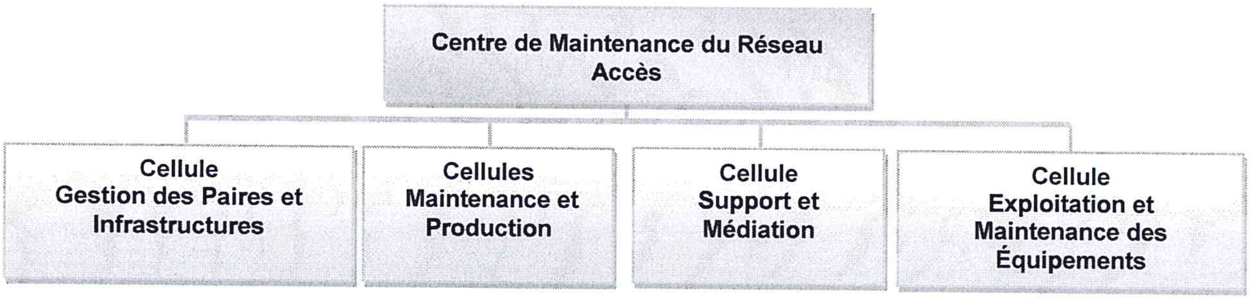
Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux centres de maintenance réseau accès **CMRA** des DO à charge de ces centres.

Article 16 :

Les activités des ERA dissous relatives au réseau d'accès sont prises en charge par le CMRA.

Article 17 :

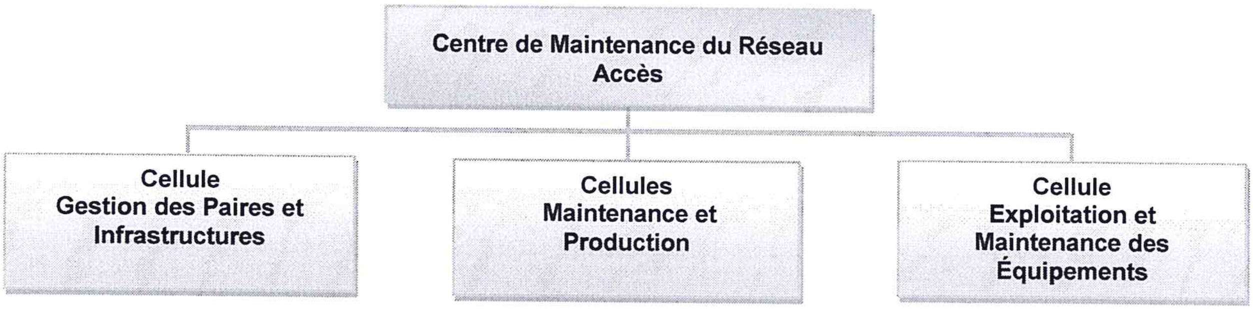
L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Alger, Annaba, Béchar, Chlef, Constantine, Oran, Ouargla et Sétif, est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

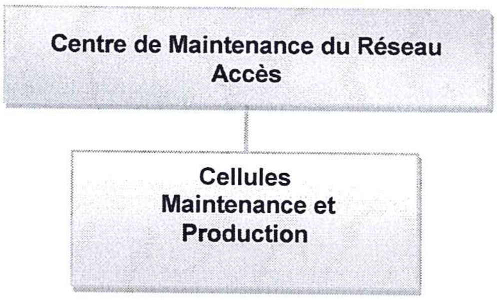
Article 18 :

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles : Batna, Blida, Laghouat, Tizi Ouzou et Tlemcen, est défini comme suit :



Article 19 :

L'organigramme du CMRA au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées aux articles 17 et 18) est défini comme suit :

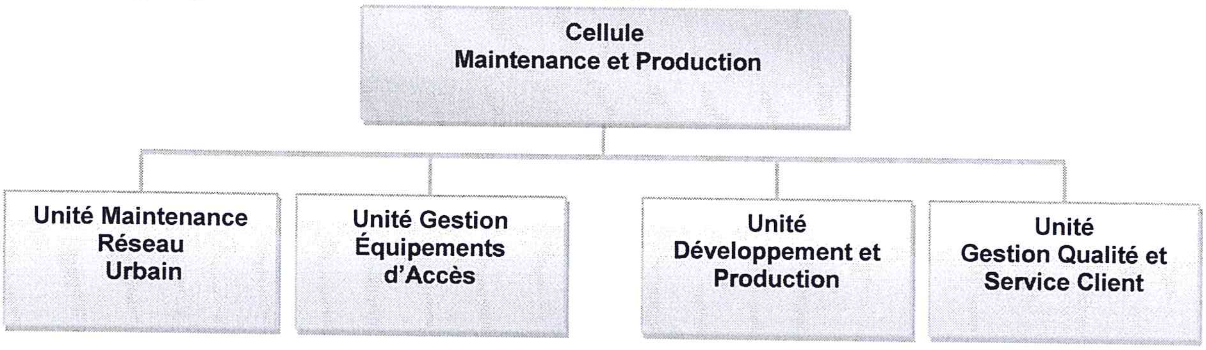


Article 20 :

Les centres de maintenance des télécoms CMT sont désormais dénommés : Cellules Maintenance et Production « **CMP** ».

Article 21 :

L'organigramme du CMP est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

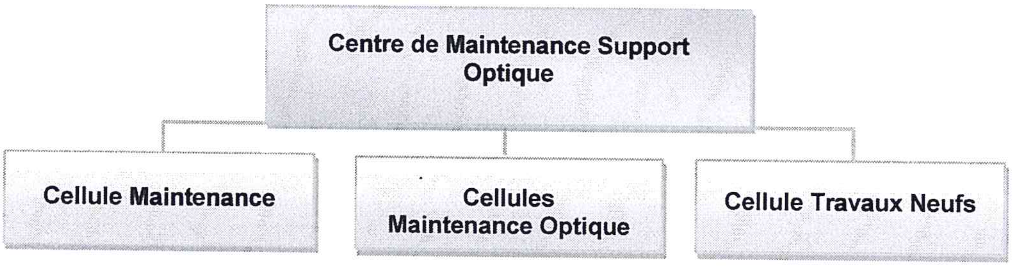
Article 22 :

Les centres d'entretien des lignes (**CEL**), sont dissouts,

Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux Centre de Maintenance de Supports Optiques **CMSO** rattachés au département Réseau de Transport DO.

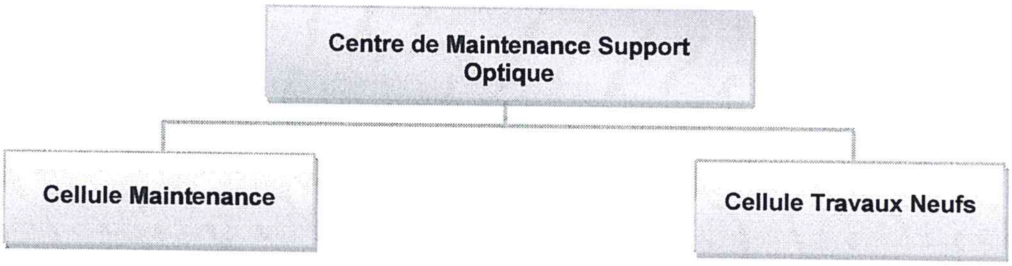
Article 23 :

L'organigramme du **CMSO** au niveau des Directions Opérationnelles : Alger Centre, Adrar, Ghardaïa, Illizi, Naama, Oran, Ouargla, Tindouf, Tamanrasset et Constantine, est défini comme suit :



Article 24 :

L'organigramme du CMSO au niveau des Directions Opérationnelles restantes (non citées à l'article 23) est défini comme suit :



Article 25 :

Les centres de Transmissions **CT** existants, sont dissouts. Les moyens humains et matériels ainsi que leurs missions sont transférés aux **CT** des DO.

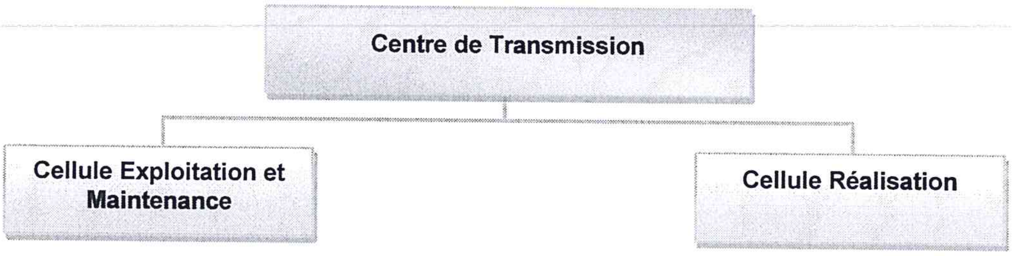
Article 26 :

Les centres de transmission de SIDI SALEM de la DO Annaba, de DJAMILA de la DO Alger Ouest et de TROUVILLE de la DO Oran, sont maintenus, et rattachés aux départements de réseaux transport des DO concernées.

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

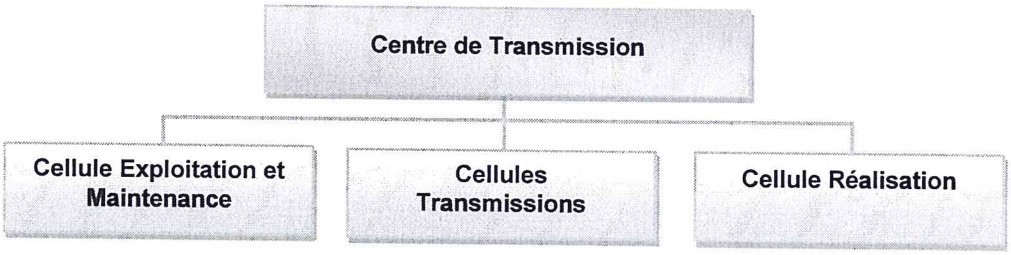
Article 27 :

L'organigramme du centre de transmission pour les trois CT cités à l'article 26 est défini comme suit :



Article 28 :

L'organigramme des centres de transmission CT des Directions Opérationnelles, est défini comme suit :

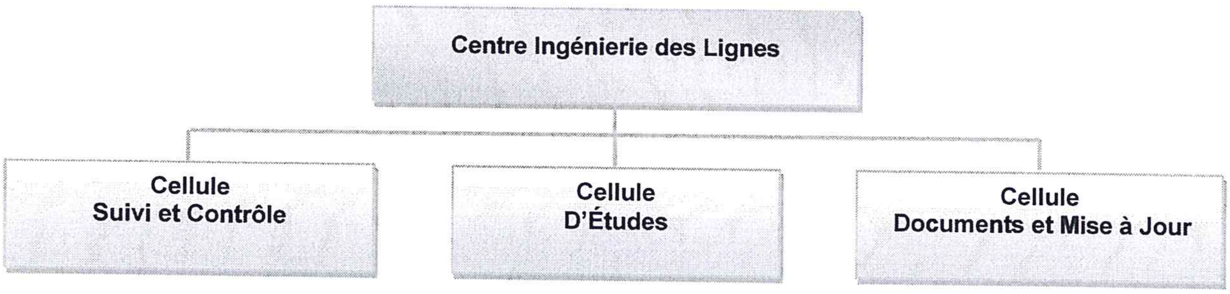


Article 29 :

Les CIL existants aux niveaux des DO Chefs-Lieux des Ex. DRT sont maintenus et gardent leurs compétences régionales. Ils sont rattachés aux départements planification et suivi des DO considérées.

Article 30 :

L'organigramme des centres d'ingénierie des Lignes est défini comme suit :



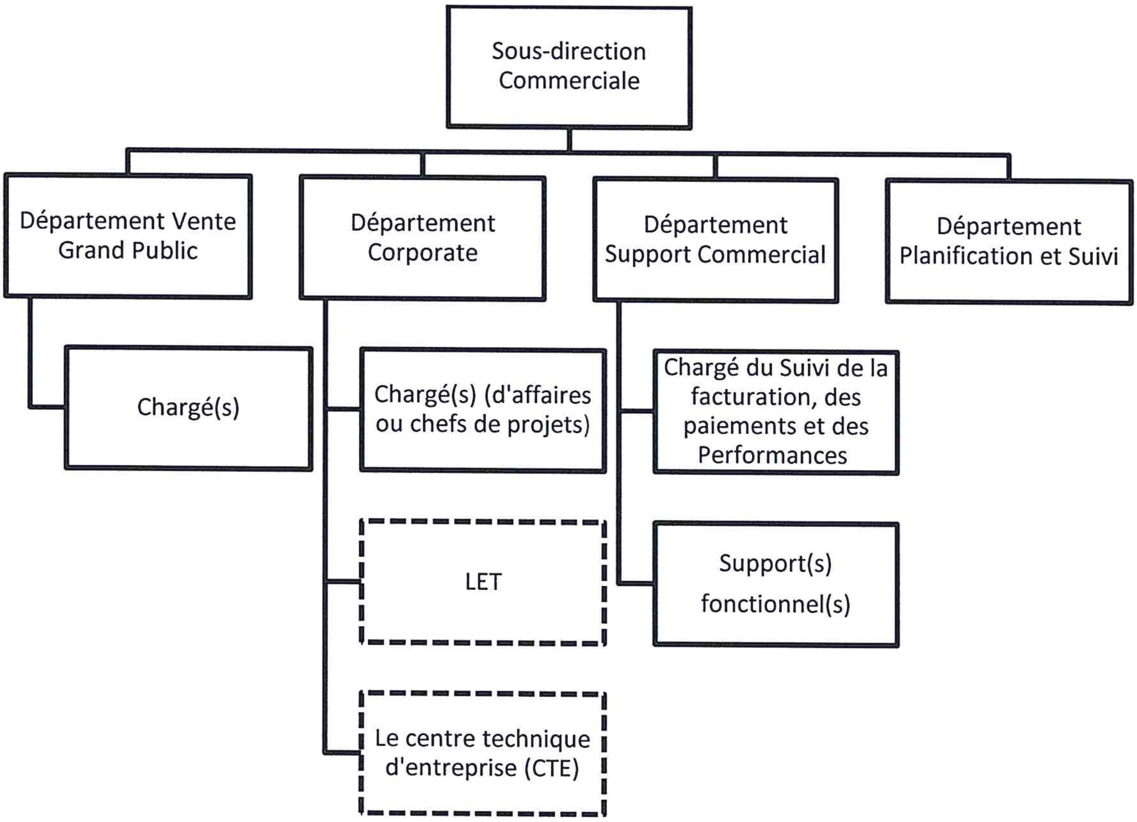
ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

Article 31 :

La sous-direction Commerciale est constituée de quatre départements.

- Département Planification et Suivi
- Département Vente Grand Public
- Département Corporate
- Département Support Commercial

Article 32 : L'Organigramme de la sous-direction commerciale est définit comme suit :



Article 33 :

Les laboratoires régionaux des équipements des télécom LET, sont rattachés au département Corporate des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT avec maintien de leurs missions, et leur compétence régionale.

Article 34 :

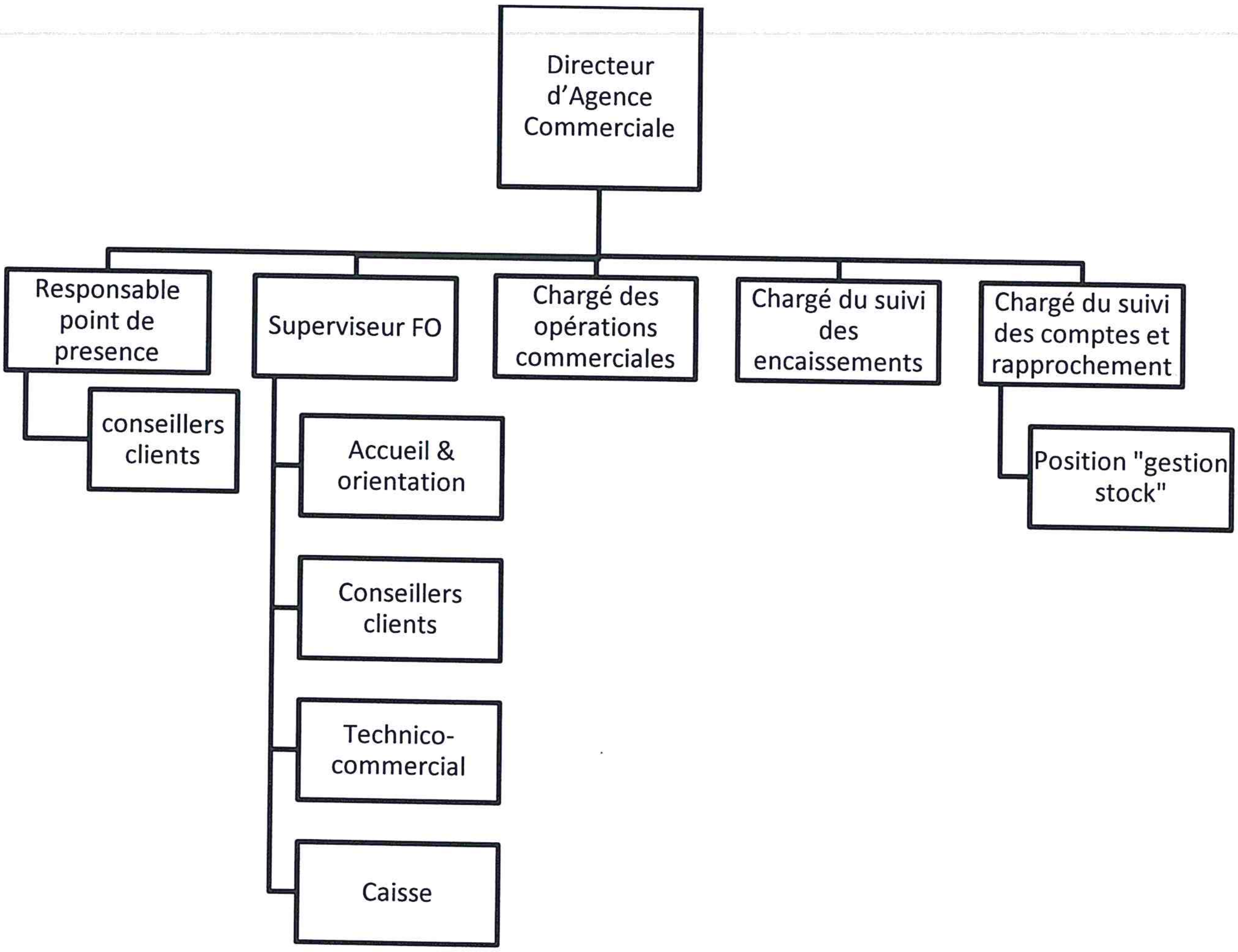
Les centres techniques d'entreprise des directions opérationnelles Chef-Lieux des Ex. DRT sont dissouts. Leurs moyens humains et matériels sont transférés aux LET.

Article 35 :

Les centres techniques d'entreprise des autres directions opérationnelles sont rattachés administrativement au département corporate, et fonctionnellement au LET compétent.

Article 36 :

L'organigramme de l'agence commerciale des télécommunications ainsi que le point de présence est défini comme suit :



ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

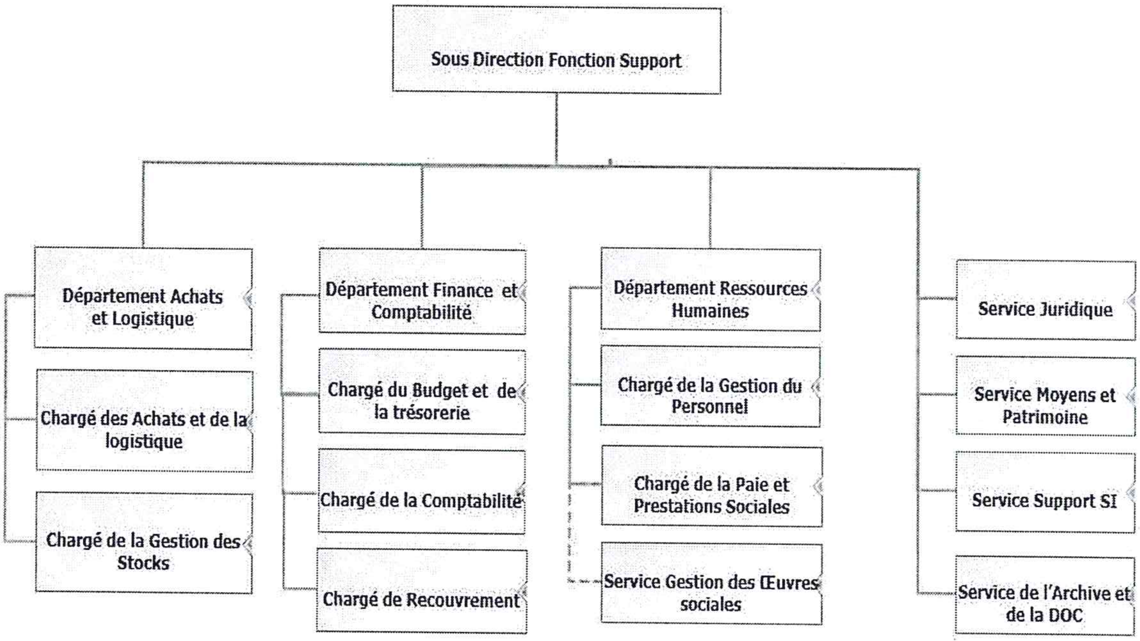
Article 37 :

La sous-Direction Fonctions Support est constituée de trois départements, quatre services et administrativement le CREIMSP et l'ERSB :

- Département Finance et Comptabilité
- Département Achat et Logistique
- Département Ressources Humaines
- Service Juridique
- Service Moyens et Patrimoine
- Service support SI
- Service de l'archive et de la Documentation
- Les centres régionaux d'édition d'impression (CREIMSP)
- Les établissements régionaux des systèmes Billings

Article 38 :

L'organigramme de la sous-direction fonctions support est défini comme suit :



Article 39 :

Les centres d'entretien et réparation des véhicules administratifs existants (CERVA), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

Article 40 :

Les centres d'entretien et maintenance des bâtiments existants (CEMB), sont rattachés désormais au service moyens et patrimoine.

Article 41 :

Les centres régionaux d'édition d'impression et de sous-plis (CREIMSP) existants, sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la Division des systèmes d'information.

Article 42 :

Les établissements régionaux des systèmes Billings sont rattachés administrativement à la sous-direction support, et fonctionnellement à la division des systèmes d'information.

Article 43 :

Les magasins des DO sont rattachés au département achat et de la logistique.

Article 44 :

Le service de gestion des œuvres sociales au niveau de chaque DO, est composé de trois salariés au maximum, le chef de service, le comptable et l'assistant social.

Article 45 :

Le service de gestion des œuvres sociales est rattaché administrativement au chef de département des ressources humaines, auprès de la sous-direction fonctions support.

Article 46 :

L'effectif normatif pour chaque Sous-Direction opérationnelle est défini selon des critères arrêtés par le pôle correspondant.

Article 47 :

Les salariés occupant actuellement des postes de responsabilité au niveau des DO et dont les postes sont, soit maintenus soit renommés, seront reconduits directement dans la nouvelle organisation.

Article 48 :

Les critères d'accès aux nouveaux postes de responsabilité aux niveaux des Directions Opérationnelles seront définis par chaque pôle dans une note à communiquer ultérieurement.

Article 49 :

Les directeurs généraux adjoints sont tenus chacun en ce qui le concerne, de diffuser une note d'informations détaillée qui présente notamment :

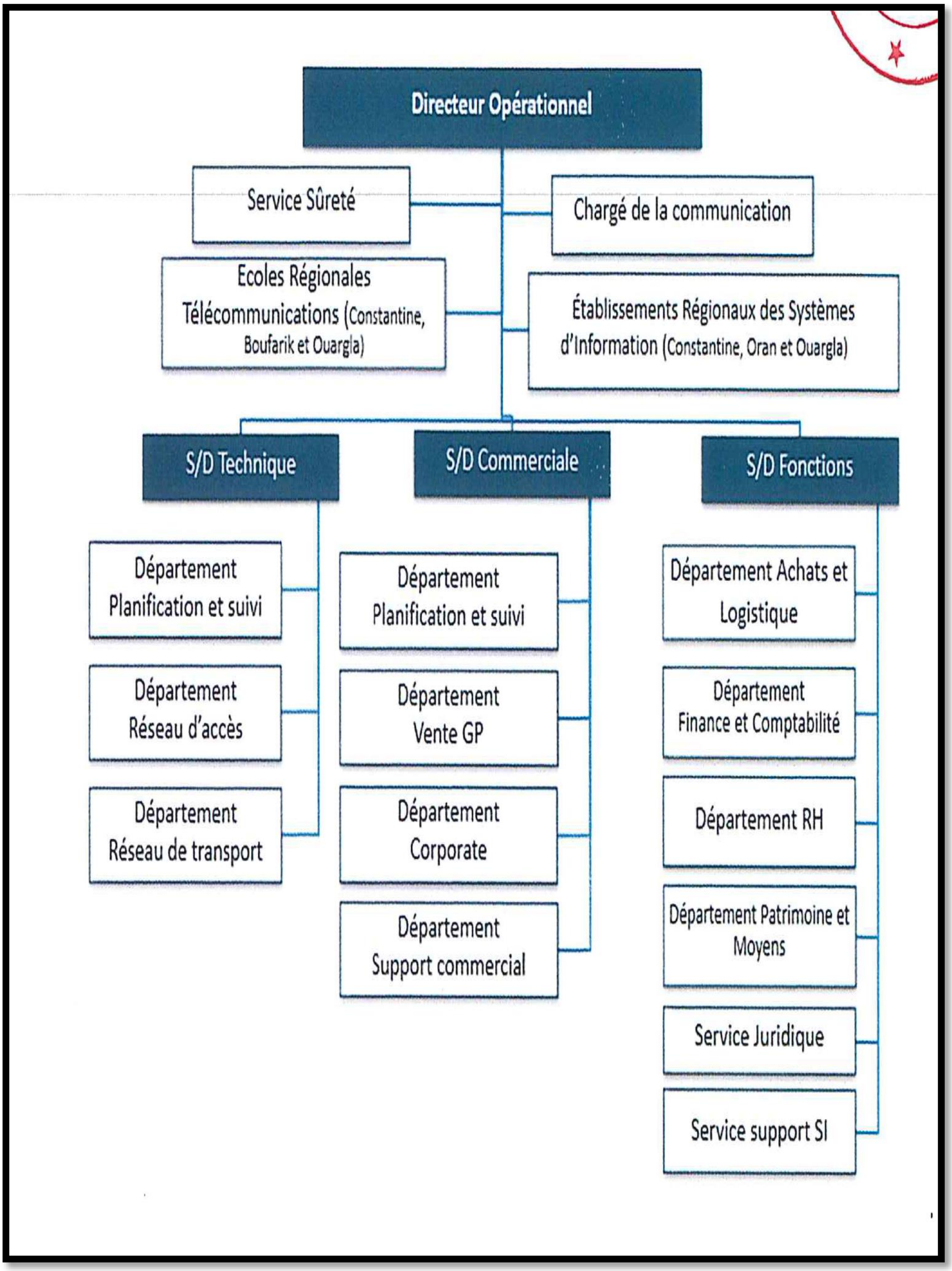
- Les missions de chaque composante de la Sous-Direction
- Les conditions déterminant l'effectif normatif de chaque Sous-Direction au niveau de chaque DO.
- Les conditions d'accès aux postes de responsabilités

Article 50 :

Les directeurs opérationnels sont tenus de mettre en place cette organisation selon les modalités décrites dans la note N35/2016 du 05.12.2016 et, selon les conditions d'accès qui seront décrites dans les notes d'informations des Pôles.

ALGERIE TELECOM, Spa RC N° 02 B 18 083
Siège social Route Nationale N° 5 Cinq Maisons - Mohamadia – ALGER
Tél. : 021 82.38.43 – Fax : 021 82.38.39
www.algerietelecom.dz

الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العملياتية لولاية معسكر



الملحق رقم 03

سيسة والتي يصدرها رئيسه السلمي الذي تعينه المؤسسة طار ممارسته العادية لسلطاته،

شي معلومات ذات طابع مهني متعلقة بتقنيات التكنولوجيا، رق التصنيع و أنماط التنظيم أو الخاصة بالوثائق الداخلية سسة إلا إذا رخص المسؤول السلمي أو سمح القانون بذلك،

شارك في توقف جماعي و متشاور فيه عن العمل منتهكا بذلك صوص التشريعية المعمول بها في هذا المجال،

قوم بأعمال عنف تتسبب عمدا في خسائر مادية للبنايات، ل، آلات، وسائل، مواد أولية أو مواد أخرى ذات الصلة بالعمل،

رفض تنفيذ أمر تسخير أعلم به بمقتضى أحكام التشريع ل بها،

الخمر أو المخدرات داخل أماكن العمل.

لتسريح المنصوص عليه في البند 6 من المادة 45 ه في إطار احترام النصوص القانونية و/أو الواردة لتي يحددها التنظيم الداخلي للمؤسسة التي ينص لإشعار الكتابي لقرار التسريح. ويتم الاستماع إلى ل الذي يمكنه و بالمناسبة الاستعانة بعامل في اختياره.

ستوى المؤسسة لجنة تأديبية محلية و لجنة وطنية صلاحياتها و تشكيلتها و كيفيات سيرها التنظيم.

8.45. يتوجب على المستخدم أن يأخذ بعين الاعتبار عند تقديره للخطأ الجسيم الذي ارتكبه العامل على وجه الخصوص الظروف التي ارتكب فيها الخطأ، حجمه و درجة خطورته و الضرر المترتب عنه، و كذا سيرة العامل و سلوكه قبل ارتكاب للخطأ تجاه ممتلكات هيئته المستخدمة.

9.45. يعتبر كل تسريح فردي مخالف للنصوص القانونية و الواردة في الاتفاقية تعسفيا حتى يثبت المستخدم عكس ذلك.

المادة 46 : توقيف علاقة العمل بسبب العجز

يمكن للمستخدم إيقاف علاقة العمل إثر عجز كامل عن العمل ناتج عن حادث عمل، مرض مهني أو مرض مزمن يقره الضمان الاجتماعي. يدفع للعامل تعويض صرف من الخدمة يعادل شهر عمل عن كل سنة أقدمية في حدود ثمانية أشهر.

المادة 47 : مهلة الفسخ

يخول تسريح العامل الذي لم يرتكب خطأ جسيما الحق في مهلة فسخ تحدد مدتها الدنيا في اتفاق منفصل.

الباب الثامن : التكوين و تحسين المستوى المهنيين

: مبادئ عامة

أطراف المتعاقدة على أن التكوين المهني بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات اللازمة للعمال و للمؤسسة في ظل محيط في ه، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات و هني لمجموع العمال المشغلين و كذا توظيف م.

طراف هذه الاتفاقية أن بلوغ أهداف التكوين سسة و المحددة أدناه يتطلب إشراك كل ذلك المستخدم، الأجراء، الهيئات التمثيلية ظمات النقابية و ذلك باحترام دور و صلاحيات كل واحد، مثلما تحدده النصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها و كذا هذه الاتفاقية.

المادة 49 : أهداف التكوين

تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى مايلي:

- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة،
- اكتساب العمال للكفاءات و/أو تحسينها تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات و للمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل و التحكم في المهام الموسع فيها،
- استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية و/أو الزيادة فيها،
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي و/أو الوظيفي،

ال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز و
ن الإنتاجية في العمل و في الكفاءات عموما،
فاءات العمال و تدرجهم المهني عموما من الركائز
الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها
ما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية
مهنة.

: أنماط التكوين

التكوين التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي:
تكوين المهني المتخصص نشاطا يهدف إلى
أو العامل الذي يوظف مستقبلا (شبه الأجير)
تمكنه من شغل منصب أو تقلد مهمة محددة
المؤسسة.

سين المستوى المهني و إعادة التأهيل نشاطين
يف الدائم للعامل مع مهنته ز بما في ذلك تعليم
الفرنسية و الإنجليزية... الخ)لتحسين كفاءاته
مواكبة التقدم في مجالات النشاط المختلفة و
، *التكنولوجيا و التسيير.*

حضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم
يم و الإعلام بهدف تهيئتهم لأن يشغلوا مناصب
مل وجه.

مهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم
ف النظرية و العملية الضرورية لممارسة أي مهنة

: برنامج المؤسسة للتكوين

اتصالات الجزائر" و في الإطار المحدد فيما يلي
كفاءات العمال و قدراتهم و إمكانياتهم و كذا
ة بتقدير الحاجيات و التي تتحسب التطور المتوقع
مهن.

تعمل على أن يدمج بعد التكوين حتميا في عملية
ارتها المادية و غير المادية، لا سيما بمناسبة وضع
نظمة المعلوماتية و تحيينها.

3.51. تضع المؤسسة كذلك، كيفيات لتقييم نشاطات التكوين و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

4.51. و من أجل إشراك الترتيب السلمي في مجموع مخططات إنجاح التكوين، تكون الحاجيات في التكوين داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة ز مع برمجة سنوية ز يتم إعداده في مستوى الوحدات العملياتية القاعدية ثم إثراءه في المستوى المركزي، و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 94 من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الإدارة من أجل المصادقة عليه.

المادة 52 : الشروط المتعلقة بالتكوين

1.52. يكون برنامج التكوين و/أو تحسين المستوى مباشرة وفقا للحاجيات الكيفية و الكمية للمؤسسة و المحددة في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية. و تكون نشاطات التكوين، *إعادة التأهيل و تحسين المستوى لفترات قصيرة و متوسطة و* طويلة المدى. كما تتم داخل المؤسسة أو خارجها.

2.52. يتعين على المؤسسة القيام بنشاطات للتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج تعرضه على لجنة المساهمة.

3.52. تنظم المؤسسة نشاطات التمهين لفائدة الشباب بمعية السلطات الإدارية والمصلحة العمومية للتكوين المهني المختصة إقليميا. ويترتب عن ذلك إعداد عقد تمهين بمقتضى التنظيم المعمول به.

4.52. يتعين على العامل متابعة دروس و دورات و نشاطات التكوين أو تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة في حدود حاجياتها من أجل *تحيين المعارف العلمية المهنية و التكنولوجية* و تعميقها و زيادتها اللازمة للتأدية العادية للمهام التي يمنحها أو ينوي أن يمنحها إياه المستخدم.

5.52. يتعلق الالتحاق بدورة التكوين بطبيعة نشاط التكوين، وبنتائج الاختبارات و الامتحانات المهنية التي تنظمها المؤسسة.

6.52. تعمل المؤسسة و إن أملت شروط نشاطات التكوين ذلك، على إعداد عقد تكوين، يحدد على وجه الخصوص:

- أجر العامل خلال التكوين، مكان التكوين، مدته و شروطه، موضوع التكوين،
- حالات فسخ العقد و الإجراءات المتعلقة بذلك،
- مدة التزام خدمة المؤسسة المحددة في العقد.

تحدد عقود التكوين و بالنسبة لكل نمط من التكوين مدة فترة إخلاص.

يتعهد العامل المتحصل على تكوين مهني متخصص في الجزائر أو في الخارج و لمدة تفوق ثلاثة أشهر، بخدمة المؤسسة خلال مدة تعادل مرتين مدة التكوين دون أن تقل مدة الالتزام عن السنتين.

7.52. يحتفظ العامل المدعو إلى متابعة تكوين أو تمهين قررته المؤسسة بالأجر الذي يتوافق و المنصب الأصلي و كذا طبيعة التكوين و شروطه كما هو ينص عليه عقد التكوين.

8.52. يمكن للعامل المتحصل على تكوين أو تأهيل أو تمهين تم تقييمه إيجابيا في إطار نظام التصديق الداخلي للمؤسسة، الترشح لأي منصب شاغر أو استحدث مؤخرا و الذي تطابق شروط شغله المطلوبة نمط التكوين الذي تحصل عليه.

9.52. يمكن للمؤسسة مطالبة العمال الذين تسمح مؤهلاتهم و كفاءاتهم ذلك بمساهمتهم الفعالة في نشاطات التكوين و التمهين التي تنظمها مثل:

- إعداد البرامج،
- الندوات، المعارض،
- شهادة نهاية التمهين أو التربص التطبيقي أو مذكرة نهاية الدراسة.

تمنح المهام التي يؤديها المكونون حق الاستفادة من التعويضات التي تنص عليها الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية في هذا الشان.

10.52. مراعاة لاتفاق المؤسسة، يمكن للعامل المسجل في دروس التكوين و تحسين المستوى الاستفادة من تكييف لأوقات العمل لا تتجاوز خمس ساعات مدفوعة الأجر في الأسبوع أو من عطلة خاصة مع الحفاظ على منصب عمله.

الباب التاسع : سير علاقة العمل

المادة 53 : التعيين

يعتبر التعيين الفعل الذي يتم من خلاله تقلد العامل لمنصب عمل عند التوظيف عند شغله المناصب المتتالية خلال مساره المهني.

المادة 54 : التحويل

1.54. يعتبر التحويل نقل عامل من منصب شغل إلى آخر و الذي ينتج عنه تغيير في التعيين في نفس مقر العمل.

2.54. يمكن أن يتم تحويل عامل إلى منصب شغل معين دون تغيير في التصنيف، أو بترقيته عندما يتم التحويل إلى منصب أعلى في التصنيف من المنصب المشغول سابقا.

3.54. بناء على طلب العامل، يمكن للمؤسسة مباشرة تغيير منصبه أو تحويله مع مراعاة وجود منصب شاغر و قبول سلسلات الرتب المصرفة و المستقبلة.

4.54. كما يمكن أن يحدث تغيير في التعيين بمنصب أقل تصنيفا و هذا بعد موافقة العامل كتابيا على ذلك.

المادة 55 : إعادة التعيين

1.55. في حالة عدم تمكن الأجير و بسبب حالته الصحية و بعد تأكيد طبي من أداء المهام المرتبطة بمنصب العمل المشغول، يتعين على المستخدم إعادة تعيينه في منصب عمل آخر يتماشى و قدراته الجسمانية و/أو الفكرية الجديدة. في هذا الحال، يتوجب على المؤسسة إعادة تعيين العامل في منصب عمل بنفس الأجر و ذلك بعد تكوين تكميلي إذا اقتضى الأمر ذلك.

2.55. في حال كان قرار إعادة التعيين راجعا إلى حدث أو مرض مهني، أكده الضمان الاجتماعي، فإن أي تخفيض محتمل في الأجر يقابله تعويض متغير في المدخول. يتغير هذا التعويض كلما كانت هناك ترقيات.

56 : إعادة الإدماج

بر إعادة الإدماج قبول العامل ضمن تعداد عمال
لى إثر تعليق علاقة العمل.

إعادة إدماج العامل في جميع حالات تعليق علاقة
سوص عليها في هذه الاتفاقية. وتكون إعادة الإدماج
لعامل الأصلي أو في منصب بنفس الأجر.

57 : الاستخلاف المؤقت

ر من السلطة السلمية يمكن استدعاء أي عامل مثبت
أجير غائب بصفة مؤقتة بنفس المؤهلات.

مكن لفترة الاستخلاف أن تتعدى 06 أشهر.

58 : الإنابة

ابة هي الفترة التي يستخلف فيها الأجير الذي يتمتع
المطلوبة لاستخلاف صاحب منصب مسؤولية لا
بقى شاغرا حتى و إن كان ذلك مؤقتا و/أو التي يشغل
مؤقتة منصبا مصنفا في رتبة أعلى من منصبه

مكن لمدة الإنابة أن تتعدى 12 شهرا.

نح فترة الإنابة لمدة شهر على الأقل، الحق في
المرتبطة بمنصب الاستخلاف.

نهاية فترة الإنابة، يتم إما:
اج العامل البديل في منصبه الأصلي.
في منصب الاستخلاف على أساس تقرير تقييمي من
لمية في إطار الترقية.

المادة 59 : الترقية في المنصب و الترقية في الدرجة

1.59. تعني الترقية الرفع في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني.

تتم الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة و كفاءة العامل و جدارته و المؤهلات المهنية و المعارف التي يكتسبها و الشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة.

تمنح الأولوية للعمال المثبتين في تقلد المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا و الذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المطلوب شغلها.

يخضع عمال فوج التحكم و الإطارات المتحصلون على ترقية إلى فترة ملاحظة.

يستفيد المجاهدون و أرامل و أبناء الشهداء من الحق في الترقية في إطار القانون رقم 99-07 المؤرخ في 05 أفريل 1999 المتعلق بالمجاهد و الشهيد.

2.59. الترقية في الدرجة

تعد الترقية في الدرجة التطور الأفقي لمسار العامل إذا تتجسد في الإنتقال من درجة إلى أخرى في نفس الصنف.

تتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاثة سنوات عمل فعلية في نفس منصب العمل.

إن جدول الترقية في الدرجة مقسم إلى 10 درجات لكل الأصناف المهنية. يتم تحديد كيفيات تطبيق هذه المادة باتفاق جماعي منفصل.

...دة خلال ستة أشهر التالية. يحدد التنظيم الداخلي ... الكيفيات العملية لتطبيق هذه التسهيلات حسب ... الخاصة بكل حالة.

... 69 : غيابات غير مدفوعة الأجر

...سلطة السلمية المؤهلة أن تمنح للعامل عند الضرورة ...تغيب و بعد تقديم تبرير، وإن سمحت مقتضيات الخدمة بذلك، تراخيص خاصة بالغياب غير مدفوعة الأجر. لا يمكن لهذه الغيابات، في أي حال من الأحوال، أن تفوق 24 نصف يوم عمل في السنة.

لا يمكن لأي عامل ترك منصب عمله إلا إذا رخصت له سلطته السلمية المؤهلة ذلك كتابيا. يترتب عن كل غياب لا يرخصه صاحب العمل ضياع في الأجر و ما يتبع ذلك عن فترة الغياب، دون الإخلال بالإجراءات التأديبية التي ينص عليها النظام الداخلي.

الباب الحادي عشر : طب العمل – الصحة و الأمن الخدمات الاجتماعية – النظام الداخلي

...ام في مجال الطب، الصحة و الأمن في أواسط العمل كما ...دة في التسريع و التنظيم الساريين هي قواعد ذات طابع ...نها تفرض نفسها، على الهيئة تطبيقها بكل أبعادها ما ...يقدم مساهمة ديناميكية بغرض:

...ظة بصفة دائمة على أعلى مستوى من اللياقة البدنية و للعامل في كل مواقع عمل المؤسسة،

... العمال وحمايتهم ضد كافة الأخطار المهنية المباشرة أو ...باشرة الناجمة عن نشاطات المؤسسة،

...فة عامة المساهمة في الحفاظ على المحيط بالنسبة ... و الطبيعة.

...دة 70 : طب العمل

... و تطبيقا للتشريع الساري مفعوله، تعد المحافظة على ...لعامل من خلال طب العمل واجبة على المؤسسة. ومن ...ذا يمكن لها اللجوء إلى الاتفاقيات المبرمة مع هياكل ... المعتمدة لاسيما مع مراكز الصحة للتعاضدية العامة ... البريد و المواصلات (ت.ع.ع.ب.م).

... النشاطات التابعة لطب العمل في مواقع العمل نفسها ...لقواعد المحددة في المرسوم رقم 120-93 المؤرخ في 15 ...199 المتعلق بتنظيم طب العمل. تتكفل المؤسسة ماليا ...لنشاطات تكفلا كاملا.

... يتعين إشراك ممثلي العمال في كل قرار خاص باستحداث ... طب العمل داخل الهيئة المستخدمة.

3.70. يتعين عل العمال التقدم للفحوص الطبية الدورية التي تنظمها و تبرمجها المؤسسة في إطار المتابعة الطبية لحالاتهم الصحية. يكون الوقت الذي تستغرقه هذه المتابعة الطبية من أوقات العمل العادية.

المادة 71 : الصحة و الأمن في العمل

1.71. يحدد التشريع و التنظيم الساريين القواعد و الأحكام العامة فيما يخص الصحة و الأمن المطبقة في مجال العمل. يتعين على "اتصالات الجزائر" تكليف مختصين في هذا المجال للقيام بإحصاء شامل لجميع للمواقع المختلفة للمؤسسة فيما يتعلق بـ:

- الصحة العامة للمواقع و ملحقاتها،
- إجراءات العامة للأمن بمواقع العمل،
- إجراءات الوقائية الخاصة ضد أخطار الحرائق،
- إجراءات المراقبة الدورية و تدابير الصيانة.

2.71. يتم تشكيل اللجان المتساوية الأعضاء للصحة و الأمن في مستوى الوحدات العملياتية القاعدية و في مستوى المؤسسة طبقا للتنظيم المعمول به. تتكفل لجان الصحة و الأمن التي تم اختيار أعضاؤها حسب كفاءتهم في هذا المجال الخاص جدا بـ:

- التبليغ عن الأخطار المهنية التي يتعرض لها العمال، و الإبداء برأيها فيما يخص المناصب المضرة،
- مباشرة أو الأمر بمباشرة التحقيقات، عند وقوع أي حادث وأي مرض مهني كان و اقتراح إجراءات الوقاية،

التشريعية و التنظيمية و التوجيهات الداخلية المتفرعة عن هذه الاتفاقية،

• دفع نشاطات الإعلام، التكوين و التحسيس بالنسبة للعمال للحفاظ على مستو عال و جماعي من اليقظة فيما يخص قضايا ذات أهمية على المستويين الميكرو و الماكر اقتصادي حيث يكون البعد الإنساني الاقتصادي و الاجتماعي اساسيا.

3.71. يعد كل من التوجيه، و الإعلام و التكوين المتعلقين بالأخطار المهنية واجبا على الهيئة المستخدمة.
يتعين إشراك ممثلي العمال في كل هذه النشاطات. كما تعد حقا وواجبا بالنسبة للعامل. و تتكفل بها المؤسسات و المصالح و السلطات العمومية المعنية.

4.71. تحدد القواعد العامة المتعلقة بالصحة و الأمن في التنظيم الداخلي للمؤسسة. تكون القواعد الخاصة بمختلف المواقع و مجالات نشاط المؤسسة موضوع قانون يكون تكميليا لقانون المؤسسة بنفس القيمة القانونية للتنظيم الداخلي الأصلي.

المادة 72: التنظيم الداخلي

1.72. يتعين على "اتصالات الجزائر" إعداد تنظيمها الداخلي و عرضه على ممثلي العمال المؤهلين لإبداء الرأي.

2.72. يحدد التنظيم الداخلي، أساسا، القواعد المتعلقة بـ :
• التنظيم التقني للعمل،
• الصحة والأمن في العمل،
• الانضباط العام،
• تصنيف الأخطاء المهنية و بدرجة العقوبات المطابقة لها وإجراءات التنفيذ الخاصة بها.

العمال المنصوص عليها في القوانين، الاتفاقيات و الاتفاقات الجماعية السارية، باطلة و دون أثر.

المادة 73 : الخدمات الاجتماعية

1.73. تهدف الخدمات الاجتماعية إلى المساهمة في تحسين الحالة الصحية و العقلية للعمال و العائلات التي يتكفلون بها.
يشكل تسيير الخدمات الاجتماعية و سياستها الموكلة إلى لجنة المساهمة تكملة لسياسة الموارد البشرية.

2.73. يمكن للخدمات الاجتماعية في المؤسسة أن تتوسع في مجالات:
• المساعدة الاجتماعية،
• الخدمات في مجال الصحة،
• رياض و حدائق الأطفال،
• الرياضة الجماهيرية،
• النشاطات الثقافية و الترفيهية،
• نشاطات تهدف إلى تطوير السياحة الشعبية: النزه، مراكز التسلية، المخيمات الصيفية، مراكز الاستجمام العائلية،
• تعاونيات الاستهلاك،
• نشاطات ذات طابع إداري تهدف، فيما يخص التشريع و التنظيم الساريين، إلى تسهيل إنشاء تعاونيات عقارية.

3.73. يحدد القانون مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية. و يتم تحصيلها في جميع الأحوال ولا يمكن أن تسقط بفوات أجل الاستحقاق ولا باختتام السنة المالية.

4.73. يستفيد من الخدمات الاجتماعية للمؤسسة العمال الموجودون في حالة نشاط، العمال المتقاعدون، عائلاتهم وكذا ذو حقوق العمال أو المتقاعدين المتوفيين.

المادة 83 : نظام التعويضات

1.83. تعويض الخبرة المهنية.

أ – إن تعويض الخبرة المهنية يعني الأقدمية المتحصل عليها من الخبرة المهنية المكتسبة في /أو خارج المؤسسة.

ب – يحسب تعويض الخبرة المهنية في شكل نسبة مئوية للأجر القاعدي، و يزيد مع سنوات الأقدمية خلال المسار المهني بالمؤسسة /أو خارجها. تحسب سنوات المشاركة في حرب التحرير الوطنية مضاعفة. تعتبر سنوات الخدمة الوطنية قبل التوظيف كسنوات خبرة خارج القطاع.

ج – يتم تحيين تعويض الخبرة المهنية في شهر جانفي من كل سنة.

د – تتم المصادقة على سنوات العمل غير الكاملة بنسبة 12/1 من نسبة تعويض الخبرة المهنية لكل شهر عمل خلال السنة المعنية. تعتبر أشهر العمل غير الكاملة، كأشهر عمل كاملة إذا كانت مدة الحضور، خلال الشهر الواحد تفوق 15 يوم عمل.

هـ – تحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية بـ 60%. تحدد كيفيات حساب الأقدمية الناتجة عن الخبرة و كذا الشروط العامة لمنحها في اتفاق جماعي منفصل ترتمه الأطراف.

2.83. الساعات الإضافية، تحسب ساعات العمل خارج المدة الأسبوعية القانونية أو مدة العمل التي تعادلها بنسبة إضافية، تحدد على النحو التالي:

- 50 % بالنسبة للساعات الأربع الأولى،
- 75% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الساعة الخامسة و الأربعين،
- 100 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا إذا لم تكن في إطار المناوبة.

3.83. المداومة، يمكن أن يكلف أعوان التحكم، الإطارات و الإطارات السامية و لاعتبارات أمنية بضمان المداومة في الليل أو في النهار و خلال أيام الراحة الأسبوعية و العطل في مواقع العمل.

يتعين على العامل، خلال ساعات المداومة، البقاء و لمدة محددة تحت تصرف المؤسسة أو أي مصلحة تابعة لها لتلبية الحاجيات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الطوارئ. تعتبر المداومة خلال مدة أقلها 6 ساعات يوم عمل عادي و يمنح لمؤديها على الأقل راحة تعويضية تحددها المؤسسة.

4.83. الخدمة الإلزامية، يقصد بالعمل الإلزامي تبعة مفروضة للخدمة يؤديها العامل سواء بمحل الإقامة أم بمقر يتم الاتفاق عليه مسبقا، و ذلك خارج الساعات العادية للعمل. يبقى العامل خلال مدة العمل الإلزامي تحت تصرف المؤسسة أو مصلحة تابعة لها:

- ليتم إبلاغه و سريعا عند الضرورة، و الانتقال في أقرب الآجال إلى الأماكن حيث يكون حضوره ضروريا،
- لاستقبال المعلومات المتعلقة بالتدخلات،
- للتدخل في المنشآت و/أو الأجهزة،
- للقرار فيما يخص الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة وقوع أي عارض أو حادث خطير. يكون تحديد تطبيق هذا الحكم و كذا مبلغ التعويض عن الضرر موضوع بروتوكول اتفاق منفصل.

5.83. منحة الإدارة و المسؤولية، بموجب هذه الاتفاقية، تصل نسبة منحة الإدارة و المسؤولية إلى 20% من الأجر القاعدي.

6.83. علاوة المسؤولية،

أ – تخصص علاوة تدعى علاوة المسؤولية لتعويض التبعات المتعلقة بممارسة مهمة ذات مسؤولية و التي لم تأخذ بعين الاعتبار أو التي تفوق و استثنائيا الحد المأخوذ في الحسبان في عملية تقييم المهمة المذكورة.

ب – يحدد الموقعون على هذه الاتفاقية و في اتفاق منفصل نسبة علاوة المسؤولية و قائمة المناصب المعنية و كذا كيفيات منحها.

ج – لا يتم الجمع بين علاوة المسؤولية و منحة الإدارة و المسؤولية.

7.83. تعويض الفطور، يقصد بمنحة الفطور تعويض ضرر التكاليف التي يتحملها المستخدمون المجبرون على أخذ وجباتهم في مواقع العمل، في محلات هيئت لهذا الغرض.

- تحدد هذه الاتفاقية المبلغ اليومي لمنحة الفطور بـ 150 دج عن كل يوم عمل.
- لا تدفع منحة الفطور إلا عن أيام العمل الفعلية.
- تمنح بنفس الكيفيات خلال شهر رمضان.
- تمنح شهريا إلى الأجير في ورقة الراتب.

8.83. تعويض النقل،

المادة 83 : نظام التعويضات

1.83. تعويض الخبرة المهنية.

أ – إن تعويض الخبرة المهنية يعني الأقدمية المتحصل عليها من الخبرة المهنية المكتسبة في /او خارج المؤسسة.

ب – يحسب تعويض الخبرة المهنية في شكل نسبة مئوية للأجر القاعدي، و يزيد مع سنوات الأقدمية خلال المسار المهني بالمؤسسة /أو خارجها. تحسب سنوات المشاركة في حرب التحرير الوطنية مضاعفة. تعتبر سنوات الخدمة الوطنية قبل التوظيف كسنوات خبرة خارج القطاع.

ج – يتم تحيين تعويض الخبرة المهنية في شهر جانفي من كل سنة.

د – تتم المصادقة على سنوات العمل غير الكاملة بنسبة 12/1 من نسبة تعويض الخبرة المهنية لكل شهر عمل خلال السنة المعنية. تعتبر أشهر العمل غير الكاملة، كأشهر عمل كاملة إذا كانت مدة الحضور، خلال الشهر الواحد تفوق 15 يوم عمل.

هـ – تحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية بـ 60%. تحدد كيفيات حساب الأقدمية الناتجة عن الخبرة و كذا الشروط العامة لمنحها في اتفاق جماعي منفصل ترتمه الأطراف.

2.83. الساعات الإضافية، تحسب ساعات العمل خارج المدة الأسبوعية القانونية أو مدة العمل التي تعادلها بنسبة إضافية، تحدد على النحو التالي:

- 50 % بالنسبة للساعات الأربع الأولى،
- 75% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الساعة الخامسة و الأربعين،
- 100 % بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا إذا لم تكن في إطار المناوبة.

3.83. المداومة، يمكن أن يكلف أعوان التحكم، الإطارات و الإطارات السامية و لاعتبارات أمنية بضمان المداومة في الليل أو في النهار و خلال أيام الراحة الأسبوعية و العطل في مواقع العمل.

يتعين على العامل، خلال ساعات المداومة، البقاء و لمدة محددة تحت تصرف المؤسسة أو أي مصلحة تابعة لها لتلبية الحاجيات المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة الطوارئ. تعتبر المداومة خلال مدة أقلها 6 ساعات يوم عمل عادي و يمنح لمؤديها على الأقل راحة تعويضية تحددها المؤسسة.

4.83. الخدمة الإلزامية، يقصد بالعمل الإلزامي تبعة مفروضة للخدمة يؤديها العامل سواء بمحل الإقامة أم بمقر يتم الاتفاق عليه مسبقا، و ذلك خارج الساعات العادية للعمل. يبقى العامل خلال مدة العمل الإلزامي تحت تصرف المؤسسة أو مصلحة تابعة لها:

- ليتم إبلاغه و سريعا عند الضرورة، و الانتقال في أقرب الآجال إلى الأماكن حيث يكون حضوره ضروريا،
- لاستقبال المعلومات المتعلقة بالتدخلات،
- للتدخل في المنشآت و/أو الأجهزة،
- للقرار فيما يخص الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة وقوع أي عارض أو حادث خطير. يكون تحديد تطبيق هذا الحكم و كذا مبلغ التعويض عن الضرر موضوع بروتوكول اتفاق منفصل.

5.83. منحة الإدارة و المسؤولية، بموجب هذه الاتفاقية، تصل نسبة منحة الإدارة و المسؤولية إلى 20% من الأجر القاعدي.

6.83. علاوة المسؤولية،

أ – تخصص علاوة تدعى علاوة المسؤولية لتعويض التبعات المتعلقة بممارسة مهمة ذات مسؤولية و التي لم تأخذ بعين الاعتبار أو التي تفوق و استثنائيا الحد المأخوذ في الحسبان في عملية تقييم المهمة المذكورة.

ب – يحدد الموقعون على هذه الاتفاقية و في اتفاق منفصل نسبة علاوة المسؤولية و قائمة المناصب المعنية و كذا كيفيات منحها.

ج – لا يتم الجمع بين علاوة المسؤولية و منحة الإدارة و المسؤولية.

7.83. تعويض الفطور، يقصد بمنحة الفطور تعويض ضرر التكاليف التي يتحملها المستخدمون المجبرون على أخذ وجباتهم في مواقع العمل، في محلات هيئت لهذا الغرض.

- تحدد هذه الاتفاقية المبلغ اليومي لمنحة الفطور بـ 150 دج عن كل يوم عمل.
- لا تدفع منحة الفطور إلا عن أيام العمل الفعلية.
- تمنح بنفس الكيفيات خلال شهر رمضان.
- تمنح شهريا إلى الأجير في ورقة الراتب.

8.83. تعويض النقل،

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

مقابلة مع شاغلي الوظائف

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات تحت عنوان "**استشراف المهن كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات**" – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1- ما هي التغيرات الرئيسية الخارجية التي تؤثر على عملك اليومي (اقتصادية ،قانونية، تكنولوجية ، اجتماعية)؟

. ما هي انعكاسات هذه التأثيرات الخارجية على نشاطاتك و كفاءاتك؟

2- ما هي التغيرات الرئيسية الداخلية المرتبطة بالمؤسسة التي تؤثر على عملك اليومي (اقتصادية، قانونية، تكنولوجية، اجتماعية)؟
3- ما هي انعكاسات هذه التغيرات الداخلية على نشاطاتك و كفاءاتك؟
4- بناءا على التغيرات الداخلية و الخارجية السابقة، ما هي المهام أو النشاطات المستقبلية التي تتوقعها في عملك؟
5- بناءا على التغيرات الداخلية و الخارجية السابقة، ما هي الكفاءات المستقبلية المطلوبة التي تتوقعها لأداء عملك؟
6- ما هي التغيرات التي تريدها على مستوى عملك؟
7- ما هي الأدوات و الطرق الأساسية التي تستخدمها في وظيفتك؟
8- ما هي المزايا / الإيجابيات التي تعيشها يوميا في عملك؟
10-ما هي الصعوبات التي تواجهها يوميا في عملك؟

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبـر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

مقابلة مع مدير الموارد البشرية و مسئول التكوين

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات تحت عنوان **"استشراف المهن كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات"** – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1. ما هي أهدافكم من البرامج التكوينية الموجهة للمهن التقنية و التجارية؟
2. ما هي الوسائل المستعملة في تطوير الكفاءات/ التكوين؟
3. هل هناك برنامج لتسيير المسارات المهنية للعمال شاغلي الوظائف التقنية و التجارية؟
4. ما هي الوسائل المستعملة في تسيير المسارات المهنية؟ (مخطط النقل و الاستبدال، بطاقة المهن، مخطط المناصب، برنامج الكتروني....)
5. ما هي الصعوبات التي تواجهها في تطوير الكفاءات / التكوين؟
6. ما هي الصعوبات التي تواجهها في تنفيذ سياسة الحركية و الترقية؟
7. ما هي التطورات المستقبلية التي تتوقعها على برامج التدريب؟
8. ما هي التطورات المستقبلية التي تتوقعها على مستوى سياسة الحركية؟
9. ما هي التحسينات التي تريدها على مستوى برامج التدريب؟
10. ما هي التحسينات التي تريدها على مستوى سياسة الحركية ؟
11. ما هي العوامل الخارجية و الداخلية (اق، اج، تكنولوجيا، قانونية...) المؤثرة على المهن التجارية و التقنية؟
12. ما هي التطورات التي تتوقعها على مستوى المهن التجارية و التقنية؟

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

مقابلة مع مدير الوكالة التجارية و رؤساء الأقسام

بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات تحت عنوان **"استشراف المهن كأداة لتسيير المسار المهني و تطوير الكفاءات"** – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

1. ما هي أهدافك التي تسعى لتحقيقها من خلال عملك؟
2. ما هي العوامل الخارجية و الداخلية (اق، اج، تكنولوجية، قانونية.) المؤثرة على عملك؟
3. ما هي انعكاسات هذه العوامل الداخلية و الخارجية على عملك؟
4. ما هي النشاطات الأساسية التي تتوقعها مستقبلا في عملك ؟
5. ما هي الكفاءات الضرورية التي تتوقعها مستقبلا في عملك؟
6. **ما هي الأدوات و الطرق الأساسية التي تستخدمها في وظيفتك؟**
7. **ما هي المزايا / الإيجابيات التي تعيشها يوميا في عملك؟**
8. **ما هي التغيرات التي تريدها على مستوى عملك؟**
9. ما هي الصعوبات التي تواجهها في عملك؟
10. هل لك دور في توجيه العمال شاغلي الوظائف التجارية / الوظائف التقنية لتطوير الكفاءات/ التكوين؟
11. هل لك دور في نقل و ترقية العمال شاغلي الوظائف التجارية/ الوظائف التقنية؟
12. ما هي أهدافك من نقل و ترقية العمال شاغلي الوظائف التجارية / الوظائف التقنية؟
13. ما هي التطورات التي تتوقعها على مستوى الوظائف التجارية/ الوظائف التقنية؟
14. ما هي التحسينات التي تريدها على مستوى الوظائف التجارية/ الوظائف التقنية ؟
15. كيف تتصور الوظائف التجارية/ الوظائف التقنية مستقبلا؟

مقدمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات تحت عنوان **"استشراف المهن كأداة لإدارة المسارات المهنية و تطوير الكفاءات"**– دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية و ذلك بوضع علامة في الخانة المقابلة ، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الفقرات:

1- ما هي وظيفتك؟..............................

2- ما هي وضعيتك في المؤسسة ؟ Cadre ☐ Maîtrise ☐ Exécution ☐

3- من بين الأهداف التالية، ما هي أهداف وظيفتك ؟ يمكنك اختيار أكثر من خانة

- المساهمة في تحقيق الأهداف التجارية ☐
- ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء ☐
- زيادة حجم المبيعات ☐
- تطوير البيع لكسب رضا العملاء ☐
- ضمان التحكم في الأداء الكمي و الكيفي ☐
- لدي أهداف أخرى ☐

4- من بين المهام التالية، ما هي مهامك الأساسية؟ يمكنك اختيار أكثر من خانة

- تأطير الأعوان ☐
- التنسيق بين فرق البيع و العلاقات مع الزبون ☐
- تسيير الفرق التقنية من أجل معالجة الأعطال ☐
- تحليل احتياجات العملاء و توفيرها ☐
- توجيه و نصح الزبائن حول المنتجات و الخدمات التجارية ☐
- *استقبال و استلام و تسجيل الإيصالات* ☐
- استقبال و تحليل و معالجة شكاوى الزبائن ☐
- تقديم المساعدة التقنية للزبائن ☐
- استقبال مكالمات الزبائن و توفير المعلومات لهم و تلبية احتياجاتهم ☐
- متابعة طلبات الزبائن و الإجابة على تساؤلاتهم ☐

- إنجاز دراسات كمية و كيفية مرتبطة بطلب و سلوك الزبون لتطوير منتجات و عروض جديدة ☐
- تحديد المؤسسات الجديدة من أجل التركيبات الجديدة ☐
- لدي مهام أخرى ☐

5- من بين المعارف النظرية و العملية التالية ما هي معارفك الأساسية؟

المعارف النظرية: يمكنك اختيار أكثر من خانة

1. معرفة بمنتجات و خدمات المؤسسة ☐
2. معرفة بأهداف و توجهات المؤسسة ☐
3. معرفة بتنظيم المؤسسة و مهنها ☐
4. معرفة بقواعد البيع و التوزيع في المؤسسة ☐
5. معرفة بمجال تدخلي و مسؤوليتي للتعاون مع الزملاء و الشركاء ☐
6. معرفة بمجموع الخدمات و المنتجات المعروضة ☐
7. معرفة بالأدوات و القواعد التقنية الضرورية المرتبطة بالمنتجات و الخدمات ☐
8. معرفة بنظام معلومات البيع ☐
9. معرفة بتقنيات التفاوض و البيع ☐
10. معرفة بأدوات الإعلام الآلي ☐
11. معرفة شبكات الاتصال (خصائصها التقنية، وظيفتها، معاييرها، طاقتها) ☐
12. معرفة بمنهجية البحث عن المعلومات ☐

المعارف العملية: يمكنك اختيار أكثر من خانة

1. القدرة على تحليل المحيط العام (السوق، المنافسة، القوانين التشريعية...) ☐
2. القدرة على تحليل و معالجة المعلومات المعقدة ☐
3. القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناءا على تحليل الأرقام ☐
4. القدرة على إعداد إستراتيجية ☐
5. القدرة على تحليل السوق وإعداد مخطط التسويق ☐
6. القدرة على مراقبة التسيير المالي ☐
7. القدرة على تحليل الوثائق و إعداد تقارير و ملخصات النشاطات ☐
8. القدرة على تنظيم العلاقة التجارية مع مختلف الفاعلين ☐
9. القدرة على إعداد الميزانية ☐

10. القدرة على إعداد برنامج تجاري (تحديد الأهداف الكمية و الكيفية) ☐
11. القدرة على استقبال الزبون جيدا و استيعابه و جلب انتباهه ☐
12. القدرة على سماع و فهم الزبون و التكيف معه أثناء الحوار ☐
13. القدرة على تسيير العلاقة مع الزبون (أثناء البيع، ما بعد البيع...) ☐
14. القدرة على تحليل و تحديد الاحتياجات التكنولوجية ☐
15. القدرة على تحليل و تحديد الإحتياجات الوظيفية للزبون ☐
16. القدرة على تشخيص و تحليل معلومات الزبون ☐
17. التحكم في أدوات تحليل الاستهلاك (دراسة الفواتير، لوحة القيادة، المعطيات المستخدمة في خدمات البيع) ☐
18. القدرة على قيادة الفريق(قوة القرار،التأثير في الأفراد، تدريبهم و توجيه الفريق) ☐
19. القدرة على العمل في فريق متنوع الكفاءات(روح الفريق، التفاعل، التعاون، التبادل) ☐
20. القدرة على العمل بذاتية ☐
21. أمتلك قوة الاقتراح و الإبداع ☐
22. أمتلك قوة الإقناع و البرهنة ☐
23. القدرة على إدارة الصراع ☐
24. القدرة على المثابرة ☐
25. القدرة على الدبلوماسية ☐
26. التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي و الشفوي(إعداد الوثائق، الرسوم البيانية، إجراء المقابلات...) ☐
27. القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة و متنوعة ☐

6- هل شاركت في تدريب معين؟ نعم ☐ لا ☐

7- من بين الأهداف التالية، ما هي أهدافك من المشاركة **في هذا التدريب؟يمكنك اختيار أكثر من خانة**

- اكتساب معارف و مهارات جديدة ☐
- الرغبة في إثراء السيرة المهنية ☐
- الرغبة في الترقية ☐
- لدي أهداف أخرى ☐

8- بماذا يرتبط هذا التدريب؟ **يمكنك اختيار أكثر من خانة**

- أجهزة و وسائل عمل ☐
- برامج كمبيوتر ☐
- علاقات عمل ☐
- علاقات مع الزبون ☐

9- ما نوع هذا التدريب؟
في مراكز التدريب ☐ عن بعد ☐ في مكان العمل ☐

10- ما هو النوع الذي تفضله؟ في مراكز التدريب ☐ عن بعد ☐ في مكان العمل ☐

11- ما هي درجة استفادتك من عملية التدريب؟ استفادة كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐

12- ما هو رأيك في العملية التدريبية؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غير مقبولة ☐

13- هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟ كافية ☐ غيركافية ☐

14- هل يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية لديك ومتطلبات العمل الجديدة؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل يتم تحديد حاجتك للتدريب عند استحداث وظائف جديدة؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل يتم تحديد احتياجاتك التدريبية عند إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل يتم اختيارك للتدريب حسب معايير معلنة و واضحة؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل يتم اختيارك للتدريب بناءا على تقارير الأداء السنوية؟ نعم ☐ لا ☐

19- هل تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين؟ نعم ☐ لا ☐

20- هل تمتلك أهدافًا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

21- هل يمكننك الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل توجد قوانين محددة و واضحة لدى إدارة المؤسسة تدعمك و تحميك عند انتقالك أو ترقيتك من وظيفة لأخرى؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل يوجد معلومات واضحة للسلم الوظيفي للوظائف الحالية و المستقبلية؟نعم☐ لا☐

24- هل تعتقد بأن تطوير مسارك ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية؟ نعم☐لا☐

25- هل ترى أن تطوير مسارك الناجح يرتبط بالتدريب والترقية؟ نعم☐ لا ☐

26- هل يرتبط مسارك بالتعلم واكتساب المعارف و الكفاءات أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني و الأقدمية الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

27- هل لد يك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

28- هل توجد حوافز تشجعك على تحسين و تطوير مسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

29- هل تحصل على حوافز (مادية /معنوية) عند تحسين أداءك في العمل؟ نعم ☐ لا☐

30- هل يؤدي المديرون دورًا رئيسيًا في إدارة المسارات الوظيفية للعاملين في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل تتوافر الموضوعية والتكافؤ في فرص الترقية التي تنفذها الإدارة؟ نعم☐ لا ☐

32- هل يجمع نظام الترقية في المؤسسة بين الأقدمية والكفاءة؟ نعم ☐ لا ☐

33- هل تتوقع تطور و تغير وظيفتك نحو :

- مهام جديدة ☐
- مهام جديدة و كفاءات جديدة ☐
- زوال المهام ☐

المعلومات الشخصية:

الجنس:ذكر ☐ أنثى ☐ السن: أقل من29 ☐ 30-39☐ 40-50☐ 51 فأكثر ☐

المؤهل العلمي: شهادة تكوين مهني☐ شهادة البكالوريا فأقل☐

تقني سامي في الإعلام الآلي☐ DUA ☐ ليسانس☐

مهندس دولة ☐ دراسات عليا ☐

الأقدمية: أقل من5 سنوات ☐ 6-10 ☐ 11-15☐ 16-20 ☐ 21 فأكثر☐

نشكر لكم حسن تفهمكم و تعاونكم معنا

مقدمة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات تحت عنوان **"استشراف المهن كأداة لإدارة المسارات المهنية و تطوير الكفاءات"** – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر.

لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية بوضع علامة في الخانة المناسبة، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتكم ومساهمتكم عونا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الفقرات:

1- ما هي وظيفتك؟ ....

2- ما هي وضعيتك في المؤسسة ؟ Cadre ☐ Maîtrise ☐ Exécution ☐

3- من بين الأهداف التالية، ما هي أهداف وظيفتك ؟ يمكنك اختيار أكثر من خانة

- تعظيم الاستفادة من الأجهزة و حمايتها ☐
- ضمان تحقيق معايير الجودة و أداء النظام ☐
- ضمان مراقبة و إعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن ☐
- توفير الخدمة للعملاء ☐
- ضمان المرونة في الاستجابة للشكاوى ☐
- لدي أهداف أخرى ☐

4- من بين المهام التالية، ما هي مهامك الأساسية؟ يمكنك اختيار أكثر من خانة

- تسيير الشكاوى المستقبلة والمتعلقة بالهاتف أو الأنترنت ☐
- تقديم طلبات العملاء للزملاء ☐
- تنفيذ العمليات كإعادة التعيين، تغيير كلمة السر، توقيف مؤقت... ☐
- تأهيل أجهزة المودم ☐
- معالجة الأعطال ☐
- توجيه العمال التقنيين للمعدات المعطلة ☐
- توجيه أعمال التركيب و التدخل على مستوى الشبكات بين المناطق ☐
- إعداد الوضعيات اليومية حول مشاكل الهاتف و الانترنت ☐
- لدي مهام أخرى ☐

5- من بين المعارف النظرية و العملية التالية ما هي معارفك الأساسية؟

المعارف النظرية: يمكنك اختيار أكثر من خانة

1. معرفة بمنتجات و خدمات المؤسسة ☐
2. معرفة بفرق العمل ☐
3. معرفة بعمليات إدارة الحوادث المتعلقة بالمعدات و الأجهزة ☐
4. معرفة باستخدامات الخدمات (من حيث حجم و نوع الخدمة) ☐
5. معرفة بالشركاء المعنيين بتقديم الخدمات و مستويات الالتزام بالخدمة المتفق عليها ☐
6. معرفة بالأدوات الرياضية و الإحصائية المرتبطة بمجال العمل ☐
7. معرفة بالمعدات والأجهزة المتوفرة و طرقة تشغيلها ☐
8. معرفة ببرمجيات و أدوات صنع القرار بالمؤسسة ☐
9. معرفة بالهندسة التقنية ☐
10. معرفة بالقضايا التجارية ☐
11. معرفة بأدوات تشغيل الشبكات (مسير المعدات، قواعد البيانات الوثائقية، أدوات تسيير بطاقات الحوادث...) ☐
12. معرفة بتقنيات تسيير المشاريع،وقيادة و توجيه الاجتماعات، تخطيط النشاطات ☐

المعارف العملية: يمكنك اختيار أكثر من خانة

1. القدرة على تشغيل أدوات الإشراف في المؤسسة ☐
2. القدرة على معالجة المعلومات المعقدة (جمع، معالجة، تحليل، تلخيص المعلومات في وقت قصير) ☐
3. القدرة على ترتيب الأولويات و تفسير المشاكل ☐
4. القدرة على إعداد تشخيص مرتبط بعمليات تسيير الحوادث ☐
5. القدرة على تحرير التقارير و وصف الحوادث و صياغة النتائج ☐
6. القدرة على التحكم و برمجة و استخدام المعدات (عن بعد عن طريق أدوات تسيير و تشغيل الشبكات أو مباشرة عن طريق الكتابة على الآلات) ☐
7. القدرة على نشر المعلومات بطريقة ملخصة و مثالية ☐
8. القدرة على استخدام أدوات التحليل الإحصائي و الرياضي ☐
9. القدرة على تحليل البيانات الرقمية و مختلف المؤشرات ☐
10. القدرة على تجميع بيانات أداء و تشغيل المعدات المستعملة في مختلف المجالات (بيانات مباشرة عن المعدات، حجم الخطر، بيانات الحوادث، بيانات تدفق قطع الغيار...) ☐

11. القدرة على تقييم و تحديد احتياجات العملاء و ترجمتها إلى خدمات ☐
12. القدرة على تشجيع فريق التشغيل على تحقيق الأهداف المسطرة ☐
13. القدرة على اتخاذ القرار ☐
14. القدرة على إعداد الإجراءات التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف ☐
15. القدرة على معالجة و صياغة فواتير العملاء ☐
16. القدرة على العمل في فريق ضمن محيط متعدد الكفاءات ☐
17. القدرة على قيادة الفرق ☐
18. القدرة على التسيير الذاتي في المواقف المختلفة ☐
19. القدرة على المثابرة و الدبلوماسية ☐
20. القدرة على اكتساب معارف كثيرة مختلفة و متنوعة بسرعة ☐

-6 هل شاركت في تدريب معين؟ نعم ☐ لا ☐

-7 من بين الأهداف التالية، ما هي أهدافك من المشاركة في هذا التدريب؟ **يمكنك اختيار أكثر من خانة**

- اكتساب معارف و مهارات جديدة ☐
- الرغبة في إثراء السيرة المهنية ☐
- الرغبة في الترقية ☐
- لدي أهداف أخرى ☐

-8 بماذا يرتبط هذا التدريب؟ **يمكنك اختيار أكثر من خانة**

- أجهزة و وسائل عمل ☐
- برامج كمبيوتر ☐
- علاقات عمل ☐
- علاقات مع الزبون ☐

-9 ما نوع هذا التدريب؟

في مراكز التدريب ☐ عن بعد ☐ في مكان العمل ☐

-10 ما هو النوع الذي تفضله؟ في مراكز التدريب ☐ عن بعد ☐ في مكان العمل ☐

-11 ما هي درجة استفادتك من عملية التدريب؟ استفادة كبيرة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة

-12 ما هو رأيك في العملية التدريبية؟ جيدة ☐ مقبولة ☐ غير مقبولة ☐

-13 هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداءعملك بنجاح؟ كافية ☐ غير كافية ☐

14 - هل يتم تحديد احتياجاتك التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية لديك ومتطلبات العمل الجديدة؟ نعم ☐ لا ☐

15 - هل يتم تحديد حاجتك للتدريب عند استحداث وظائف جديدة؟ نعم ☐ لا ☐

16 - هل يتم تحديد احتياجاتك التدريبية عند إدخال تكنولوجيا جديدة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

17 - هل يتم اختيارك للتدريب حسب معايير معلنة و واضحة؟ نعم ☐ لا ☐

18 - هل يتم اختيارك للتدريب بناءا على تقارير الأداء السنوية؟ نعم ☐ لا ☐

19 - هل تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين؟ نعم ☐ لا ☐

-20 هل تمتلك أهدافًا واضحة تتعلق بمسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

-21 هل يمكنك الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-22 هل توجد قوانين محددة و واضحة لدى إدارة المؤسسة تدعمك و تحميك عند انتقالك أو ترقيتك من وظيفة لأخرى؟ نعم ☐ لا ☐

-23 هل يوجد معلومات واضحة للسلم الوظيفي للوظائف الحالية و المستقبلية؟ نعم ☐ لا ☐

-24 هل تعتقد بأن تطوير مسارك ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات الشخصية؟ نعم ☐ لا ☐

-25 هل ترى أن تطوير مسارك الناجح يرتبط بالتدريب والترقية؟ نعم ☐ لا ☐

-26 هل يرتبط مسارك بالتعلم واكتساب المعارف و الكفاءات أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني و الأقدمية الوظيفية؟ نعم ☐ لا ☐

-27 هل لد يك الاستعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

-28 هل توجد حوافز تشجعك على تحسين و تطوير مسارك الوظيفي؟ نعم ☐ لا ☐

-29 هل تحصل على حوافز (مادية /معنوية) عند تحسين أدائك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

-30 هل يؤدي المديرون دورًا رئيسيًا في إدارة المسارات الوظيفية للعاملين في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

-31 هل تتوافر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

32-هل يجمع نظام الترقية في المؤسسة بين الأقدمية والكفاءة؟ نعم ☐ لا ☐

33- هل تتطور و تتغير وظيفتك نحو :

- مهام جديدة ☐
- مهام جديدة و كفاءات جديدة ☐
- زوال المهام ☐

المعلومات الشخصية:

الجنس:ذكر ☐ أنثى ☐ السن: أقل من 29 ☐ 30-39☐ 40- 50 ☐ 51 فأكثر ☐

المؤهل العلمي: شهادة تكوين مهني☐ شهادة البكالوريا فاقل ☐

تقني سامي في الإعلام الآلي ☐ DUA☐ ليسانس ☐

مهندس دولة ☐ دراسات عليا ☐

الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ 6-10 ☐ 11-15☐ 16-20☐ 21 فأكثر ☐

نشكر لكم حسن تفهمكم و تعاونكم معنا

الملحق رقم07: المهن المعنية بدراستنا و المدرجة في المدونة المرجعية لمرصد مهن الاتصالات بفرنسا

Domaine Technique

↓

Quatre familles de métiers :

1- Architecture et ingénierie de réseaux et plate-formes de services (PFS)
2- Déploiement des réseaux et PFS
3- Exploitation des réseaux et services
4- Intervention sur les réseaux et PFS

↓

Exploitation des réseaux et services sont regrouper **trois sous-familles :**

1- Supervision des réseaux et services :
Superviseur(se) réseaux et services
Analyste qualité et performance réseaux et services
Manager de services

2- Support technique des réseaux et services :
Ingénieur(e) soutien réseaux et PFS
Technicien(ne) support exploitation réseaux et PFS
Ingénieur(e) audit et sécurité (R et PFS)

3- Support téléphonique et diagnostic :
Technicien(ne) support

Domaine Client

Trois familles de métiers :

1- Marketing
2- Vente
3- Relation client

Vente : sont regroupés en cinq sous-familles

1- Vente, produits et services grand public et professionnels :
Responsable d'enseigne
Ingénieur commercial grand public
Conseiller clientèle en point de vente
Commercial vad (vente à domicile)

2- Vente, produits et services entreprises :
Ingénieur commercial entreprises
Ingénieur technico commercial
Commercial sédentaire entreprise
Animateur de réseau vente indirecte

3- Services aux grandes entreprises :
Commercial grand compte
Consultant avant vente
Architecte solution client
Chef de projet client
Ingénieur clientèle (service manager)

4- Support à la vente et à la distribution
Soutien métier et produit vente
Méthode process vente
Chargé de marketing opérationnel
Analyste performance

5- Gestion des ventes et logistique :
Administration des ventes grand public
Administration des ventes entreprises
Approvisionneur
Logistique commerciale

Relation client : sont regroupés en deux sous-familles

1- Opérations relation client :
   Conseiller clientèle grand public
   Conseiller clientèle entreprises
   Chargé de relation distribution
   Expert usages
   Gestionnaire de compte
2- Support à la relation client :
   Coordinateur conseillers clientèles
   Méthode process relation client
   Méthode process relation client
   Conseiller satisfaction client

استبيان الأهداف المرتبطة بالفاعلين

4	3	2	1	0	الأهداف
					Atteindre les objectifs de l'entreprise تحقيق أهداف المؤسسة
					Améliorer et augmenter la performance des individus تحسين و زيادة أداء الأفراد
					Satisfaire les clients تلبية رغبات الزبائن
					Répondre aux besoins de main-d'œuvre de l'entreprise تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة
					Assurer les droits des travailleurs ضمان حقوق العمال
					Développer les connaissances et les compétences des travailleurs تطوير معارف و كفاءات العمال
					Enrichir les tâches des travailleurs إثراء مهام العمال
					La poursuite des objectifs commerciaux السعي لتحقيق الأهداف التجارية
					Assurer la qualité du service à la clientèle ضمان تحقيق الجودة في خدمة العملاء
					Acquérir de nouvelles connaissances et compétences السعي لاكتساب معارف و مهارات جديدة
					Contrôle des performances qualitatives et quantitatives التحكم في الأداء الكمي و الكيفي
					Fournir un bon service à la clientèle تقديم الخدمة الجيدة للعملاء
					Cherchant à enrichir le programme : السعي لإثراء السيرة المهنية
					Augmenter le volume des ventes زيادة حجم المبيعات
					La satisfaction de la clientèle السعي لكسب رضا العملاء
					la promotion السعي للترقية
					Assurer la réalisation des normes de qualité et de la performance du système ضمان تحقيق معايير الجودة و أداء النظام
					Réalisation de souplesse pour répondre aux plaintes تحقيق المرونة في الاستجابة للشكاوى
					Maximiser et protéger le matériel تعظيم الاستفادة من الأجهزة و حمايتها
					Développer les réseaux توسيع الشبكات
					Maîtriser de la nouvelle technologie التحكم في التكنولوجيا الجديدة
					Surveiller et redémarrer les réseaux dans les plus brefs délais مراقبة و إعادة تشغيل الشبكات في أقصر وقت ممكن
					Acquérir les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes quotidiens اكتساب المهارات اللازمة لمعالجة المشاكل اليومية
					créer de nouveaux réseaux خلق و بناء شبكات اتصال جديدة
					Maintenir l'infrastructure المحافظة على البني التحتية

: هدف غير مهم

1: الهدف يرهن و يساعد بطريقة محدودة في الزمان و المكان نشاط الفاعل

2: الهدف يرهن نجاح عمل و مشاريع الفاعل و ضروري لإتمام مهامه

3: الهدف يرهن أو يدعم إكمال مهام الفاعل و ضروري لإتمام مهامه

4: الهدف يرهن نشاط الفاعل و ضروري لوجوده

إتصالات الجزائر
ALGERIE TELECOM

DIRECTION OPERATIONNELLE DE MASCARA
Département des Ressources Humaines

Réf : AT/DO29/SDSF/DRH/SDHF/N° 69 /2017 **Mascara, Le** 08 AOUT 2017

A
Mr le Chef de Service Développement des Ressources Humains et Formations à la DO de Mascara

Objet : Mise en stage pratique

J'ai l'honneur de placer sous vos soins afin d'effectuer un stage pratique le stagiaire dénommé ci-après : **SEMMACHE Amina**

Domaine de stage : Sciences de Gestion Option GRH.

Vous êtes invité à lui prêter l'assistance nécessaire en lui facilitant l'accès aux informations nécessaires et utiles pour mener à bien cette période qui s'étalera du 13 AOUT 2017 au 22 AOUT 2017

إتصالات الجزائر ش.ذ.أ
Direction Opérationnelle des Télécommunications MASCARA (4)
Algérie Télécom SPA

Algérie télécom SPA
Le Directeur Opérationnel des Télécommunications De Mascara (1)
Signé : DJELLOUL HARKAT

Destinataires :

- Chef de Service Développement des Ressources Humaines et Formation
- L'intéressé

Université Mustapha Stambouli Mascara

Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences

A Monsieur le Directeur de l'entreprise

Algérie – Telecom

MASCARA

Objet : Demande d'un stage de courte durée au profit de Mme SEMMACHE Amina,

Doctorante en sciences de gestion.

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, Option : GRH, J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir permettre à Mme SEMMACHE Amina d'effectuer un séjour scientifique auprès de votre établissement, en vue de collecter les données nécessaires à sa thèse ; et ce à compter du 18 juillet 2017.

Je prie d'agréer Monsieur le Directeur mes cordiales salutations.

Fait à Mascara le 18.07.2017

Avis favorable

Algérie télécom SPA
Le Directeur Opérationnel des Télécommunications
De Mascara (I)
Signé : [illegible] HARKAT

03 AOUT 2017

الدكتور ثابتي الحبيب
مدير مخبر تحليل واستشراف
وتطوير الوظائف والكفاءات
جامعة معسكر

الـفهـــــرس

الفصل الخامس: نتائج الدراسة

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص:

تهدف دراستنا إلى محاولة تطبيق منهج استشراف المهن و الوظائف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر – دراسة حالة المديرية العملياتية لولاية معسكر–، حيث استنتجنا أن هناك ستة عوامل تؤثر على تطور و تحول محتوى مهن الاتصالات و هي: التطور التقني و التكنولوجي، تزايد حدة المنافسة، تطور عدد المشتركين، تنوع أذواق الزبون، التغير القانوني والتطوير التنظيمي.

كما قمنا بتحليل توجهات الفاعلين في نظام تطور مهنتي "الاستغلال" و "البيع والعلاقات مع الزبون" بناءا على أهدافهم باستخدام أسلوب تحليل تدخل الفاعلين ماكتور. حيث اتضح لنا من خلال التحليل أن كل الفاعلين تقريبا يتجهون نحو التحالف المستقبلي لتطوير المهن ويندمجون حول أهدافهم بأوزان ترتيبية حسب أهمية النشاطات التي يقومون بها. كما نشير إلى أن الأفراد شاغلي المهنتين يتوقعون تطور مهنة "الاستغلال" نحو مهام جديدة و "مهنة البيع والعلاقات مع الزبون" نحو مهام جديدة و كفاءات جديدة أي كلا المهنتين تحتاجان مستقبلا لكفاءات متنوعة و أخرى متخصصة.

الكلمات المفتاحية: استشراف المهن، تطوير الكفاءات، تسيير المسار المهني، تحليل ماكتور، اتصالات الجزائر

Résumé :

Notre étude vise à appliquer la méthode prospective des métiers et des emplois au niveau d'Algérie Télécom - étude de cas de la direction opérationnelle de la wilaya de Mascara- où nous avons conclu qu'il y a six facteurs qui affectent le développement et la transformation du contenu des métiers de la Télécommunications: le développement technique et technologique, la croissance de la concurrence, L'évolution du nombre d'abonnés, la diversité des exigences des clients, le changement juridique et le développement organisationnel.

Nous avons également analysé les tendances des acteurs dans le système de développement de deux métiers : «l'exploitation» et «la vente et les relations avec le client» en fonction de leurs objectifs en utilisant la méthode d'analyse des jeux d'acteurs (Mactor). Il nous est apparu à travers cette analyse que presque tous les acteurs se dirigent vers la future alliance du développement des métiers et ils fusionnent autour de leurs objectifs dans un ordre en fonction de l'importance de leurs activités. Comme nous attirons également l'attention que les salariés des deux métiers s'attendent à ce que la profession «d'exploitation» évolue vers de nouvelles tâches et le métier de « vente et relations clients » vers de nouvelles tâches et de nouvelles compétences.

.

Mots Clés : prospective des métiers, développements des compétences, gestion des carrières, l'analyse MACTOR, Algérie Télécom